

*"Joutuuhan ihminen menemään harmaalle alueelle aika ajoin, mut
onko tää vielä mulle ok?"*

**ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA EETTISESTÄ
JOHTAJUUDESTA HAASTAVISSA JOHTAMISTILANTEISSA**

Hallintotiede
Pro gradu-tutkielma
Elokuu 2014
Ohjaaja: Jari Stenvall

Mari Pölkki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	PÖLKKI, MARI
Tutkielman nimi:	<i>"Joutuuhan ihminen menemään harmaalle alueelle aika ajoin, mut onko tää vielä mulle ok?"</i> Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa
Pro gradu -tutkielma:	104 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Elokuu 2014
Avainsanat:	eettinen johtajuus, haastavat johtamistilanteet, ongelmien kompleksisuus, eettiset vyöhykkeet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys syventyy määrittelemään eettistä johtajuutta organisaatioissa sekä tarkastelemaan ongelmien kompleksisuutta johtamisessa kesyjen ja pirullisten ongelmien näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto on koottu esimiesten ja työntekijöiden teemahaastatteluista (n=12). Haastattelut on toteutettu kevään 2014 aikana. Aineisto on analysoitu fenomenologis-hermeneuttista tutkimusotetta käyttäen.

Tässä tutkimuksessa sekä työntekijät että esimiehet määrittelevät eettisen johtajuuden olevan oikeudenmukaista, tasapuolista, reilua ja alaisistaan välittävää johtamista. Esimiehen toivotaan olevan läsnä, kuuntelevan ja ymmärtävän työntekijöitään. Aineiston pohjalta myös sääntöjen noudattaminen koetaan tärkeäksi, sillä esimiehen tehtävänä on toimia esimerkkinä alaisilleen. Esimiehen roolissa eettisesti haastavissa johtamistilanteissa on oleellista olla vastuullinen ja suoraselkäinen johtaja, joka noudattaa organisaation toimintatapoja ja eettisiä ohjeistuksia. Lisäksi on tärkeää, että organisaation arvot ovat linjassa esimiehen omien arvojen kanssa.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet useita eettisesti haastavia ristiriitatilanteita työyhteisössään. Eettisesti haastavat johtamistilanteet on jaoteltu tässä tutkimuksessa kolmeen vyöhykkeeseen, jotka ovat nousseet haastatteluiden pohjalta. Valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen kuuluvia haastavia tilanteita ovat työpaikan epävarmuus, irtisanomiset, varoitukset, päihteiden ja lääkkeiden väärinkäyttö, organisaatiomuutokset, sairauspoissaolot ja työtapaturmat sekä kulttuurin ja toimintaympäristön haasteet. Valkoisen eettisen vyöhykkeen ongelmat ovat ns. kesyjä ongelmia, joihin löytyy yleensä selkeä ratkaisu tai ohjeistus. Harmaaseen eettiseen vyöhykkeeseen sisältyvät arvoriistiriidat, epäoikeudenmukaisuus, resurssien vähäisyys ja kiire, työuupumus sekä vuorovaikutukseen liittyvät ristiriidat. Harmaalla eettisellä vyöhykkeellä toiminta on eettisesti arveluttavaa toimintaa ja ongelmat voivat olla usein hyvin kompleksisia ja pirullisia ongelmia. Ongelmat voivat johtua myös siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein tai toimi sen mukaan, minkä tietää olevan oikein. Musta eettinen vyöhyke puolestaan sisältää toiminnan, joka on tuomittavaa ja moraalisesti väärin ja sisältää ne tilanteet, joissa rikotaan sääntöjä ja lakeja, kuten seksuaalinen häirintä työpaikalla. Harmaalla tai mustalla eettisellä vyöhykkeellä toimiminen on voinut johtaa esimiesten omaehtoiisiin irtisanoutumisiin oman ja yrityksen arvoriistiriitojen vuoksi.

ABSTRACT

University of Tampere School of Management, Administrative Science

Author: PÖLKKI, MARI

Name of the Master's Thesis: *"Some people like to go into the gray area occasionally but have I gone too far?"*

Manager and Employee Experience of Ethical Leadership in
Challenging Leadership Situations

Master's Thesis: Number of Pages 104, Appendix 1

Date: August 2014

Keywords: Ethical leadership, Challenging leadership situations, The complexity
of the problems, Ethical types

The purpose of this study is to determine manager and employee experience of ethical leadership in challenging situations. The study applies a theoretical framework that defines ethical leadership in organizations, the complexity of the problems, and also the differences between wicked and tame problems. This study is an empirical study and the research data has been gathered by interviews of twelve managers and employees. The interviews were performed in the spring of 2014 and the research data was analyzed by using phenomenological-hermeneutic research approach.

In this study, both employees and managers define ethical leadership as being fair, equitable and caring leadership. It is hoped that the manager is present, listens to and understand their staff. Based on the data, the compliance with the policies is considered important, because the manager's task is to act as an example to their subordinates. The manager's role in ethically challenging leadership situations is to be a responsible and upright leader, who complies with the organization's policies and ethical guidelines. It is also important that the organization's ethical guidelines are in line with the manager's own values.

The results of the study show that employees and managers have experienced a number of ethically challenging conflict situations in their work. In this study ethically challenging leadership situations are divided into three different types, which have emerged from interviews. The white ethical type consists of job insecurity, layoffs, warnings, drug abuse, organizational changes, absences due sickness and occupational accidents. The challenges of the culture and the working environment are also included here. The ethical problems in the white type are the so-called tame problems, which can usually be solved. The gray ethical type consists of conflicts in ethical values, injustice, lack of resources and rush, burn-out, as well as the conflicts in interaction between people. Operation in a gray type is ethically questionable and problems can often be very complex and wicked problems. The problems may also be caused by leader not knowing what is right or not acting on what he knows to be right. The last of the types, the black ethical type contains the action, which is unacceptable and morally wrong. This includes illegal acts such as sexual harassment in the workplace. Managers have resigned due to unethical conduct in the gray or black ethical type or due to the conflicts between their own values and organizational policies.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	9
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	9
2.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusprosessi.....	9
2.3 Katsaus eettisen johtajuuden tutkimuksiin.....	12
3 EETTINEN JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA.....	16
3.1 Etiikan ja moraalin käsitteet.....	16
3.2 Arvot ja oikeudenmukaisuus.....	19
3.3 Hyvä hallinto eettisen johtamisen välineenä.....	23
3.4 Eettinen johtajuus.....	24
3.5 Eettisen johtajuuden teorioita.....	26
4 EETTISESTI HAASTAVAT JOHTAMISTILANTEET.....	31
4.1 Johtajien kohtaamat eettiset dilemmat.....	31
4.2 Kompleksinen johtaminen.....	32
4.2.1 Kesyt ongelmat.....	34
4.2.2 Pirulliset ongelmat.....	35
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	39
5.2 Tutkimusaineisto.....	41
5.2.1 Haastattelulomakkeen laadinta.....	43
5.2.2 Haastatteluiden toteuttaminen.....	44
5.3 Tutkimusaineiston analysointi.....	45
5.3.1 Aineiston analyysi.....	46
5.3.2 Haastattelututkimuksen vastaajaprofiili.....	47
5.4 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	47
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	51
6.1 Käsitys eettisestä johtajuudesta.....	51
6.2 Eettisesti haastavat johtamistilanteet.....	55
6.2.1 Valkoinen eettinen vyöhyke.....	55
6.2.2 Harmaa eettinen vyöhyke	67
6.2.3 Musta eettinen vyöhyke.....	75
6.3 Johtajan rooli eettisesti haastavissa tilanteissa.....	78
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	85
8 LÄHTEET.....	99
LIITTEET.....	105
Liite 1 Haastattelulomake.....	105

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimusprosessi

Kuvio 2 Valkoinen eettinen vyöhyke

Kuvio 3 Harmaa eettinen vyöhyke

Kuvio 4 Musta eettinen vyöhyke

Taulukot

Taulukko 1 Etiikan peruskäsitteiden piirteitä

Taulukko 2 Eettisen ja epäeettisen johtajuuden piirteitä

1 JOHDANTO

Mihin johtaja tarvitsee eettistä asennoitumista? Johtajuuden vaikutus työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin on todettu olennaiseksi ja johtajuuden kautta vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin. Johtajat ovat organisaation esikuvia ja se, mikä on merkityksellistä ja tärkeää, välittyy aina työyhteisöön. (Tarkkonen 2012, 74-75.) Ihmisillä on tarve tulla hyväksytyksi, arvostetuksi ja kunnioitetuksi työyhteisössään. Tämä edellyttää myös johtajuudelta sellaista asennetta ja motiiveja, jossa oma etu ei ole etusijalla. Johtajilla on suuri vastuu organisaation eettisyydestä, sillä he ovat avainasemassa luomassa vallitsevaa toimintakulttuuria sekä odotuksia ja vaatimuksia työntekijöitä kohtaan. Johtajat myös käyttävät valtaa tehdessään päätöksiä ja toimivat roolimalleina henkilöstölle. (De Pree 2004, 12; Kanungo & Mendonca 2006, 41- 44.)

Johtamista koskevia teorioita ja oppeja on kehitetty suuri määrä vuosien mittaan. Näkemykset johtamisesta ovat vaihdelleet eri aikoina, mutta pohdinnoissa on aina ollut keskeistä, mitä on hyvä johtaminen. Kun puhumme hyvästä johtamisesta, emme voi sivuuttaa etiikkaa, koska käsite 'hyvä' pitää sisällään eettisyyden merkityksen. Eettisyys kuuluu johtajuuteen, koska toisiin ihmisiin vaikuttaminen on perimmältään vallankäyttöä ja arvovalintoja. (Lämsä, Uusitalo & Lämsä 2005, 3-4, 237; Kanungo & Mendonca 2006, 2-7.)

Eettinen johtajuus on viime aikoina ollut jonkin verran keskustelun aiheena hallinnossa ja johtamisessa, mikä on vaikuttanut osaltaan varmaan siihen, että eettisen johtamisen tutkimus on lisääntynyt myös Suomessa. Organisaatioissa vallitsevan kolmen käsitteen, tehokkuus (Efficiency), taloudellisuus (Economy) ja vaikuttavuus (Effectiveness), rinnalle on nousemassa neljäs E eli etiikka (Ethics). Organisaation etiikka muodostuu sen arvoista ja tärkeät eettiset kysymykset nousevatkin vahvasti esiin, kun tarkastellaan hallintoa, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. (Salminen 2010). Koska etiikalla ja johtamisella on suuri merkitys organisaatioiden menestykseen, on eettisen johtajuuden tutkiminen tärkeää ja ajankohtaista. Eettisyys liike-elämässä on olennainen osa organisaatioiden toimintaa ja organisaatioiden odotetaan myös toimivan eettisesti. Lisäksi lainsäädännölliset tekijät rajoittavat yhä enemmän epäeettistä toimintaa ja yhteiskunnan asettamiin eettisiin normeihin on pakko mukautua. Eettisiin toimintatapoihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota, sillä hyvin menestyvä ja eettinen organisaatio saa tästä itselleen lisäarvoa.

Salminen (2010, 49) toteaaakin seuraavasti: "Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa." Eettiselle johtajalle asettuu ulkoapäin vaatimuksia, jotka koskevat toimintatapoja ja suhdetta alaisiin. Yleisiä johtamishaasteita ovat hyvän esimerkin antaminen alaisille ja oma sitoutuminen johtamiseen, yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen ja päättäväisyys, tasapuolisuus ja reilu toiminta, alaisten oikeudenmukainen kohtelu, työyhteisön ristiriitojen ja jännitteiden sääntely ja sovittaminen sekä kyky aitoon kommunikointiin henkilöstön kanssa.

Eettinen johtajuus vaatii rohkeutta. Eettisellä rohkeudella tarkoitetaan rohkeutta toimia omien periaatteidensa mukaisesti hankalissakin tilanteissa. Johtajan on arvioitava omaa linjaansa ja kyseenalaistettava omaa toimintaansa jatkuvasti. Johtajalla ja johtamisella on suuri merkitys työyhteisön eettisyydelle. (Juujärvi, Myyry & Pesso 2007, 20; Salminen 2008, 12-15.) Johtaja joutuu usein eettisesti haastavien ristiriitatilanteiden eteen, jolloin johtaja ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia tai tietää, mutta ei syystä tai toisesta voi tai halua toimia oikein (Nash 1993). Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa johtajan pitäisi valita irtisanottavia henkilöitä, jolloin oikean ratkaisun tekeminen ei ole helppoa. Toista dilemmatyyppiä kuvaa puolestaan sellainen tilanne, jossa johtaja tietää, että oikea tapa olisi tehdä ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja, mutta yrityksen taloudelliset vaikeudet eivät mahdollista tällaisia valintoja. Johtaja joutuu näin ollen sellaiseen päätöksentekotilanteeseen, jossa hänen on pohdittava oman toimintansa, valintojensa ja päätöstensä oikeellisuutta.

Yksittäisen esimiehen eteen tulee usein lisäksi tilanteita, joissa oikea käyttäytymismalli tai toimintatapa ei ole ennalta selvä. Johtajan työ on aina vuorovaikutteista ja päätösten tekeminen monimutkaista, sillä johtamisprosessit vaikuttavat toisiinsa ja myös asioihin, joihin niiden ei toivottaisi vaikuttavan (Garsten & Hernes 2009). Yksityiskohtaista normistoa tai eettistä ohjeistusta ei välttämättä aina ole organisaatiossa olemassa. Eettisesti haastava johtamistilanne voi johtua edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös ongelmien kompleksisuudesta. Puhutaankin kesyistä ja ilkeistä ongelmista. Kesyjen ongelmien tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat yksinkertaisuus, rutiininomaisuus, ymmärrettävyys ja selkeys. Kesyn ongelman ratkaisemiseksi voidaan hyvin usein löytää ohjeita tai malleja, joiden varassa ongelmasta selvittää melko vaivatta. Ongelman 'kesyys' koostuu informaatiotarpeiden, prosessin ja lopputuloksen muodostaman kokonaisuuden ennakoitavuudesta. (Vartiainen 2012, 103.)

Pirullinen ongelma on puolestaan sellainen ongelma, jota on vaikea tunnistaa, analysoida ja ratkaista, mutta tämä ei kuitenkaan riitä kuvaamaan pirullisten ongelmien perimmäistä luonnetta (Vartiainen 2012, 95, 102). Clarcken ja Stewartin (2003, 274) mukaan pirullisten ongelmien ratkaiseminen ei ole helppoa eikä se onnistu pelkästään johtajien tai asiantuntijoiden työnä. Perusluonnehdinta pirullisille ongelmille on monitulkintaisuus, joka tarkoittaa sitä, että kohteena olevaan ongelmaan tai asiaan liittyy useita elementtejä. Tämän vuoksi on vaikea tietää, mistä ongelmavyöhykettä lähdetäisiin ratkaisemaan. Vartiainen (2012, 105, 110) mukaan pirulliset ongelmat ilmenevät usein silloin, kun organisaatiot toimivat sekasortoisessa ja kompleksisessa ympäristössä. Siksi on lähes mahdotonta ymmärtää ongelman todellista luonnetta, mikäli ei ymmärretä sen yhteyttä muihin asiaan vaikuttaviin tekijöihin.

Johtajan arvotietoisuus ja eettinen herkkyyks ovat ensiarvoisen tärkeitä organisaation toiminnassa. Tällä tarkoitetaan eettisten periaatteiden punnitsemista ennen kuin tehdään ratkaisuja vaativissa asioissa. Johtamisessa myös useimmat valintatilanteet edellyttävät ristiriitaisten arvojen soveltamista. Arvoihin ja eettisiin normeihin sitoutumisen tulee ilmetä organisaatiossa jokapäiväisessä johtamisessa ja johtamiskäytännöissä. Hyvällä johtamisella luodaan työyhteisöön ilmapiiri, joka edistää normien mukaista käyttäytymistä ja saa ihmisten parhaat puolet esille työyhteisön pyrkiessä yhteisiin päämääriin. Lisäksi avoin keskustelu työyhteisössä edistää hyvien päämäärien toteutumista. (Viinamäki 2008, 168, 170.)

Johtajien työ on tullut irtisanomisten ja taloudellisten leikkauksien myötä vaativammaksi ja eettisten periaatteiden noudattaminen voi olla toisinaan hyvinkin haastavaa kompleksisessa toimintaympäristössä. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota eettiseen johtajuuteen, koska johtajien työ on erilaista suhteessa muunlaisiin työtehtäviin. Johtajien työssä tehdään jatkuvasti monimutkaisia päätöksiä ja toimitaan monissa eri rooleissa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa eri organisaatioissa ja auttaa ymmärtämään johtajuuden merkitystä erilaisissa organisaatioiden ristiriitatilanteissa.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Varto (2005, 34) toteaa, että tutkimuksen lähtökohdat ovat tärkeitä, kun sekä tutkija että tutkittava on ihminen. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma, joita yhdessä voidaan tarkastella elämissä maailmana. Tutkimusprosessissa ratkaisevasti vaikuttaa tutkijan oma tapa tulkita ja ymmärtää ne kysymykset, joita hän muiden kohdalla tutkii. Tässä luvussa esittelen tämän tutkielman tutkimuskysymykset ja kuvaan lähemmin tutkimuksen lähtökohtia sekä tutkimuksen rakennetta. Tutkimusprosessin eteneminen on muotoiltu kuvioksi havainnollistamaan tutkimusprosessin vaiheita. Käsittelen tässä luvussa myös joitain aiempia tutkimuksia eettisestä johtajuudesta ja eettisesti haastavista johtamistilanteista organisaatioissa kansallisella tasolla.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Uusi tieteellinen tieto on perusteltua ja sille on luonteenomaista muun muassa tieteellinen tiedonhankintaprosessi ja tieteellisten menetelmien käyttö. (Vilkkä 2005, 23-24.) Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja laajentaa ymmärtämystä eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa eri organisaatioissa. Eettisesti haastavia ristiriitatilanteita läpikäyneet johtajat voivat käyttää saatua tietoa hyväkseen johtamistoiminnassaan. Varton (2005) mukaan tutkimuksen tarkoituksena on aina paljastaa ilmiöstä myös sellaista, mitä tutkija ei ole tullut ajatelleeksi. Tässä tutkimuksessa käsittelen eettistä johtajuutta hallinnontieteen kontekstista.

2.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusprosessi

Eettistä johtajuutta haastavissa johtamistilanteissa lähestytään tässä tutkielmassa sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseen on haluttu saada molempien työosapuolien näkemystä eettisesti haastavista ristiriitatilanteista erilaisissa työyhteisöissä, koska tavoitteena on laajentaa ymmärtämystä kyseisestä ilmiöstä. Tutkimus on kuvaileva tutkimus, jossa vastataan muun muassa kysymyksiin 'mitä', 'minkälainen' tai 'kuinka paljon'. Tällöin on tarkoituksena kuvata, minkälainen tutkimuksen kohteen ilmiö on tai kuinka yleisestä ilmiöstä on kyse. Kuvailevan

tutkimuksen tarkoitus on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista tai dokumentoida ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128-130.)

Tutkimuskysymyksiin vastataan tässä tutkielmassa laadullisen tutkimuksen keinoin, koska siten kerätty aineisto tekee monipuoliset tarkastelut mahdollisiksi sekä nostaa esiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmat ja kokemukset. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteena on aina ajatteleva ja toimiva ihminen omassa viitekehyksessään. Pyrkimyksenä on tutkittavan ilmiön tarkka kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22, 27.)

Tutkimus jakautuu kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia kokemuksia esimiehillä on eettisesti haastavista johtamistilanteista organisaatioissa?
2. Miten työntekijät kokevat eettisen johtajuuden haastavissa johtamistilanteissa organisaatioissa?

Tutkimuskysymykset pohtivat eettistä johtajuutta haastavissa johtamistilanteissa sekä esimiesten että työntekijöiden kokemina ja pyrin selvittämään haastateltavien ajattelun välisiä eroja. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastatteleamalla eri organisaatioiden esimiehiä ja työntekijöitä teemahaastattelun avulla. Tässä tutkielmassa selvitetään esimiesten ja työntekijöiden kokemusten pohjalta miten eettinen johtajuus toteutuu eri organisaatioiden johtajuudessa. Lisäksi tutkitaan eettisen johtajuuden merkitystä haastavissa johtamistilanteissa sekä johtajan roolin merkitystä niissä haastateltavien kokemusten mukaan. Haastateltavat henkilöt on valittu erilaisilta toimialoilta, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja laaja kuvaus eettisen johtajuuden merkityksestä työyhteisöjen ristiriitatilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa ymmärtämystä ja saada uutta tietoa ilmiöstä, joka osaltaan edesauttaa johtamiskäytäntöjen kehittämistä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoidaan teemahaastattelut, joita on tehty sekä esimiehille että työntekijöille. Teemahaastatteluihin on valittu haastateltavia eri organisaatioista, joissa on käyty yt-neuvottelut. Haastateltavia tutkimukseen on valittu yhteensä 12, joista kuusi edustaa esimiesnäkökulmaa ja kuusi työntekijänäkökulmaa. Haastattelut etenevät eri teemojen kautta, joissa käsitellään sekä eettistä johtajuutta että eettisesti haastavia johtamistilanteita ja johtajan roolia

ristiriitaisissa tilanteissa. Tutkimuksen empiiristä osuuden kulkua kuvataan tarkemmin luvussa viisi.

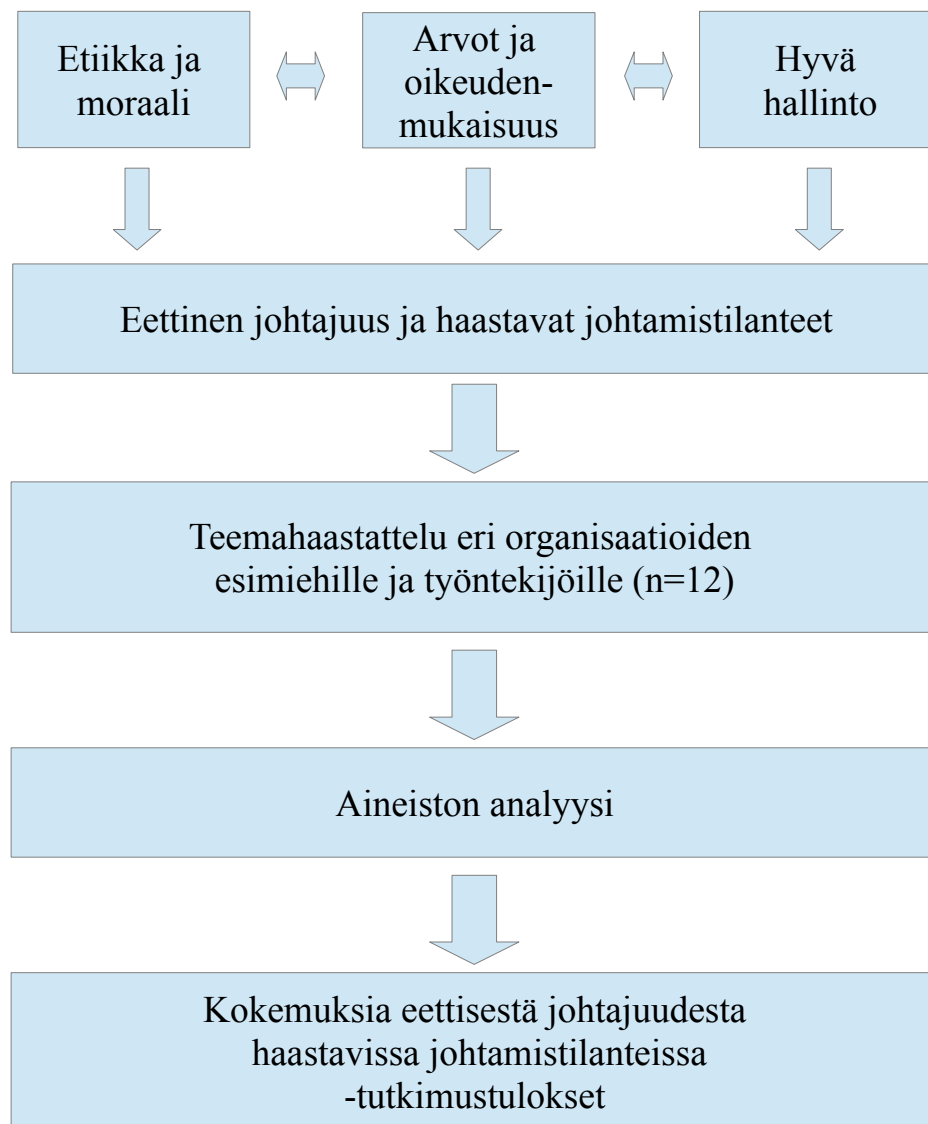
Tämä pro gradu -tutkielma koostuu neljästä osasta. Ensimmäinen osa on teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on tuoda esille aiheeseen liittyviä teorioita, joita tieteellisessä kirjallisuudessa on julkaistu aikaisemmin. Näiden pohjalta luodaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen ja kattava teoriapohja tutkimusongelmien tarkasteluun. Kyseisessä osassa perehdytään eettisiin käsitteisiin ja etiikan merkitykseen johtajuudessa. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan johtamistyön haasteellisuutta ongelmien kompleksisuuden kautta eli sitä, miten kesyt ja pirulliset ongelmat ilmenevät ja vaikuttavat johtamistyöhön.

Toinen osa käsittelee tutkimuksessa käytettävää tutkimusmenetelmää, jonka avulla tutkimuskysymyksiin on pyritty löytämään vastauksia. Tämä osio sisältää kuvauksen tutkimusmetodologisesta valinnasta, tutkimusaineistosta sekä siitä, miten aineistoa on käsitelty ja mihin sen tulkinta perustuu. Osiossa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta ja eettisyyttä.

Aineiston analyysi on tutkielman kolmas osa. Tässä osiossa tehdään laadullinen analyysi teoriasta muodostuneen esiymmärryksen avulla sekä haastatteluiden pohjalta saaduista tiedoista. Haastattelun kohderyhmänä on kuusi esimiestä ja kuusi työntekijää, jotka edustavat eri toimialoja ja ovat läpikäyneet organisaatioissaan yhteistoimintaneuvottelut. Haastatteluteemat koostuvat käsityksestä eettisestä johtajuudesta, kokemuksista eettisesti haastavissa johtamistilanteissa organisaatiossa sekä esimiehen roolista eettisesti haastavissa ristiriitatilanteissa. Haastatteluiden löydöksistä raportoidaan tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset. Tarkoituksena on selventää aineistosta esille nousevia merkityksiä. Tässä vaiheessa tuodaan myös esille vastaukset tutkimusongelmiin sekä tehdään päätelmiä. Tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksista kirjoitetaan luvussa kuusi.

Tutkimuksen neljännessä ja viimeisessä osassa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset aiheesta sekä pohditaan, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin on saatu. Ilmiön tulkinta on keskeinen päämäärä ja tässä vaiheessa pohditaan myös sitä, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella. Lopuksi mietitään myös ajatuksia, joita tutkielma on herättänyt ja mahdollisia jatkotutkimustarpeita aiheesta.

Tutkimusprosessi etenee seuraavan kuvion mukaisesti (kuvio 1):



Kuvio 1 Tutkimusprosessi

2.3 Katsaus eettisen johtajuuden tutkimuksiin

Johtamisen etiikasta on saatavilla suhteellisen runsaasti kansainvälisestä tieteellistä kirjallisuutta ja artikkeleita. Eettinen johtajuus on viime aikoina ollut jonkin verran keskustelun aiheena hallinnon ja johtamisen alalla, mikä on vaikuttanut osaltaan varmaan myös siihen, että eettisen johtamisen

tutkimus on lisääntynyt myös Suomessa. Tähän tutkimukseen on valikoitu hallinnon etiikkaa ja eettistä johtajuutta ristiriitatilanteissa käsitteleviä tutkimuksia kansallisella tasolla, jotka esittelen lyhyesti tässä luvussa.

Hallinnon arvoja ja eettisyyttä on tutkittu sekä kansainvälisesti että kansallisesti haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Esimerkiksi Mirva Peiponen teki vuonna 2007 valtiovarainministeriön julkaisun, jossa selviteltiin virkamiesetiikan nykytilaa. "Arvot virkamiehen arjessa" oli kvantitatiivinen tutkimus, jossa aineistoa kerättiin postikyselynä 177 virkamieheltä, jotka työskentelivät ministeriöiden ja niiden hallinnon alaisilta virastoissa. Kyselyn tulokset osoittivat, että valtionhallinnon arvot ovat jonkin verran muuttuneet vuosien aikana, mutta perinteisten arvojen eli laillisuuden, oikeudenmukaisuuden ja puolueettomuuden syvälle juurtuminen mahdollistaa myös uusien arvojen (luotettavuus, laatu, asiantuntemus, avoimuus, tasa-arvo) vahvistamisen. Johtaminen on edelleen tärkein keino, joka kannustaa virkamiehiä arvojen mukaiseen toimintaan.

Lisäksi julkisen hallinnon etiikkaa on tutkinut Salminen ja Ikola-Norrbacka yhteisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessaan: "Kuullaanko meitä? -eettinen hallinto ja kansalaiset". Tämä tutkimus on kansalaiskysely, joka on tehty 5000 kansalaiselle. Kyselyssä tutkittiin mitä ovat hyvä julkinen palvelu, hyvä hallinto ja luotettava poliittinen järjestelmä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kansalaiset haluavat reilumpaa otetta vastuun kantamiseen ja vastuutahojen ilmoittamiseen. Kansalaisten mielestä eettisesti hyvän hallinnon tärkeimmät arvot ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja luotettavuus. Hyvä hallinto edustaa lainmukaisuutta ja toiminnan sujuvuutta. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009.)

Tutkimusta eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa löytyy puolestaan vähäisessä määrin, mutta esimerkkinä tutkimushanke "Eettinen kuormittavuus johtajien työssä", jossa Huhtala, Lämsä ja Feldt (2010) työryhmineen ovat tutkineet eettisten dilemmausten vaikutusta johtajien työhyvinvointiin. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, missä määrin eettiset dilemmat kytkeytyvät psykologisen stressin kokemuksiin. Tutkimus oli monimenetelmällinen tutkimus, jossa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Kyselyyn osallistui 902 keskijohdon ja ylimmän johdon edustajaa eri toimialoilta ja eri puolilta Suomea. Kyselytutkimuksen tuloksena oli, että monet vastanneista johtajista kokivat usein eettisesti haastavia ja henkisesti kuormittavia tilanteita työssään. Toinen tärkeä tavoite oli tutkia tekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtajien työn eettisiin vaatimuksiin ja niistä johtuviin hyvinvoinnin ongelmiin. Tällaisista tekijöistä tarkastelun

kohteena olivat johtajan henkilökohtaiset työtavoitteet sekä omaksutut eettiset toimintatavat johtamistyössä. Toisaalta taas suurin osa johtajista kohtasi eettisesti haastavia tilanteita vain muutaman kerran vuodessa ja 16 % ei ollut koskaan kohdannut tällaisia tilanteita. Vastanneet johtajat kokivat jonkin verran stressiä eettisesti haastavien työtilanteiden vuoksi. Johtajien korkea koulutus, vahva kompetenssi ja runsaat vaikutusmahdollisuudet työssä katsottiin sellaisiksi tekijöiksi jotka suojasivat johtajia eettisesti haastavien tilanteiden aiheuttamalta stressiltä. Tutkimuksen tuloksista on julkaistu myös kansainvälisiä artikkeleita ja kirjoituksia.

Sinkkonen ja Laulainen (2010, 225-242) ovat puolestaan tutkineet erityisesti sosiaalijohtajien kohtaamia eettisiä ristiriitoja. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeiden (n=375) avulla. Tutkijoiden tarkoituksena oli osoittaa, kuinka hyvin kuntien sosiaalialan johtajat kokevat toimivansa omaa työtään ohjaavien virkamieseettisten ja sosiaalialan ammattieettisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Johtajien tapoja ratkaista eettisiä ristiriitoja olivat ratkaisun siirtäminen asiakkaalle, informoiva ja neuvotteleva puhe, velvoittava puhe, eriävä mielipide sekä toiminta ja teot. Tutkimusaineiston perusteella eettiset kysymykset kohdistuivat erityisesti eettisiin ongelmiin, mutta ristiriitakuvauksiin sisältyi myös eettisiä dilemmoja. Sinkkonen ja Laulainen (2010, 240) toteavat vielä, että sosiaalialan ja virkamiesetiikan eettiset toimintaohjeet ovat relevantteja apuvälineitä sosiaalialan johtajien arkityössä ja eettiset ohjeet ovat siksi tarpeellisia.

Kompleksisuusajattelu on kehittyvä ala, jonka käytännön sovellukset muun muassa johtamisessa ovat Suomessa vasta alullaan. Ongelmien kompleksisuutta päätöksenteossa on kansallisella tasolla tutkinut esimerkiksi Hyyryläinen ja Ikola-Norrbacka (2012) sekä Vartiainen (2012 ja 2013), mutta kansainvälisesti kompleksisuusajattelua ja ongelmien pirullisuuteen on tutkimuksissa perehdytty jo varhaisemmin (esim. Rittel ja Weber 1973; Nash 1993; Clark & Stewart 2003; Kreuter, De Rosa, Howze & Baldwin 2004; O'Fallon & Butterfield 2005; Conklin 2005; Garsten & Hernes 2009). Suomessa kompleksinen ajattelumalli on pikku hiljaa vakiintunut käsite erityisesti terveyshallintotieteisiin. Tutkimusten mukaan ajattelumalli luo uusia tapoja tutkia ja analysoida monitulkintaisten organisaatioiden toimintaa ja johtamista. Ajattelumallin avulla pyritään saamaan organisaatioista ja hallinnosta riittävää ymmärrystä muuttuvassa toimintaympäristössä sekä ideoita organisaatioiden kehittämiseen. Kompleksisuusajattelu haastaa traditionaalisia organisaatio- ja johtamisoppeja irtautumaan lineaarisesta ajattelusta, koska organisaatioissa johtaja ei voi koskaan täysin sulkea pois toimintaan liittyviä yllätyksiä ja päätösten tarkoittamattomia seurauksia, joihin tutkimusten kompleksisuusajattelussa perehdytään. Kompleksisuus käsitteenä ilmenee esimerkiksi

edellisissä tutkimuksissa lähinnä julkisen hallinnon rakenteissa, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoon kytkeytyvänä rakenteellisena monimutkaisuutena.

Eettisen johtajuuden tutkimuksia on ilmestynyt kansainvälisellä tasolla useita (kts. esim. Conger & Kanungo 1998; Avolio & Gardner 2005; Kanungo & Mendonca 2006; Brown & Treviño 2006; Yukl 2009; Northouse 2009; 2010) ja jonkin verran myös Suomessa (kts. esim. Lämsä, Uusitalo & Lämsä 2005; Viinamäki 2009; Salminen 2010; Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen 2011; Ikola-Norrbacka 2011). Eettiseen johtamiseen ja eettisiin arvoihin organisaatioissa liittyviä artikkeleita ja kirjoituksia käsitellään myös muissa kappaleissa tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen uutuusarvo näkyy siinä, että eettinen johtajuus haastavissa johtamistilanteissa on tutkimus, jossa on sekä esimiesten että työntekijöiden kokemuksia ilmiöstä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään haastateltavien ajattelun välisiä eroja. Aiemmat tutkimukset aiheesta tarkastelevat ilmiötä johtajien näkökulmasta. Tarkastelu molempien työosapuolien näkökulmista tuo aihepiiriin tutkimukseen uudenlaisen kontekstin ilmiöstä. Lisäksi tutkimus on toteutettu teemahaastatteluiden avulla, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman monipuolinen käsitys, kun taas aiemmat tutkimukset eettisesti haastavista johtamistilanteista kansallisella tasolla on toteutettu pääsääntöisesti kvantitatiivisella menetelmällä, kyselylomakkeiden avulla.

3 EETTINEN JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA

Druckerin (2002, 20-22, 57) mukaan johtaja on organisaation palvelija, jonka vastuulla johdettavana oleva organisaatio on. Johtaminen on syvällisellä tavalla tekemisissä moraalin eli ihmisluonnon kanssa niin hyvässä kuin pahassa. Pfeffer (1997, 125-129) on sitä mieltä, että organisaation menestys kulminoituu aina viime kädessä johtamistaitoihin. Mitä paremmin johtaja ymmärtää työtään ja itseään, sitä herkemmin hän osaa kuunnella organisaation tarpeita. Conger ja Kanungo (1998, 38) yhtyvät myös ajatukseen, että johtajuus on vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä. Eettinen johtajuus korostaa moraalista vuorovaikutusta ja muiden huomioimista ja juuri vuorovaikutusaspekti erottaa eettisen johtajan muista johtamisen malleista (Brown & Treviño 2006).

Tässä tutkimuksessa käytetään johtaja ja esimies sanoja osin rinnasteisina, sillä esimiestyö rinnastetaan johtajuuteen eikä johtajuus ole aina tarkasti rajattu asema. Käyttämällä termiä esimies halutaan korostaa sitä, että johtajalla on alaisia.

3.1 Etiikan ja moraalin käsitteet

Sanat etiikka ja moraalit tarkoittavat arkikielessä usein samaa ja jaottelua näiden kahden termin välillä onkin vaikea tehdä, joten niitä käytetään monesti toistensa synonyymeinä. Tieteessä sanoille tehdään kuitenkin ero, jolloin etiikalla viitataan moraalin tutkimiseen. Etiikka (kreikankielisestä sanasta 'ethos' tarkoittaen luonnetta ja tapoja) on filosofian haara, joka selvittää ihmisen tekojen ja tekemättä jättämisten hyväksyttävyyttä tai moitittavuutta. Sana moraalit tulee latinan kielen sanoista 'mos' ja 'mores', jotka tarkoittavat tapaa ja tapoja. Moraali on käytännön tekoja ja ihmisen tekemiä valintoja oikean ja väärän, hyvän ja pahan, välillä. Arkikielessä termeillä eettinen ja moraalinen kuvataan oikeana pidettävää toimintaa sekä termeillä epäeettinen ja moraaliton vastaavasti tuomittavaa toimintaa. (Häyry 2002, 13–14; Lämsä ym. 2005, 63; Pietarinen & Poutanen 2005, 12-13.)

Etiikkaa voidaan jaotella eri tavoin. Filosofinen etiikka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, teoreettiseen ja käytännölliseen, joista teoreettisen etiikan puitteissa tutkitaan ihmisen toimintaa ja asennoitumista koskevia kysymyksiä ja käytännöllinen eli soveltava etiikka pyrkii paneutumaan

tosimaailman pulmakysymyksiin. Teoreettisessa etiikassa pohditaan arvojen olemusta, sääntöjen luonnetta ja moraalisten väitteiden loogisia yhteyksiä keskenään. Tällä on yhteytensä kaikkeen inhimillistä toimintaa käsittelevään ajatteluun, mutta vain epäsuorasti. Käytännöllisessä etiikassa pyritään usein selvittämään, minkälaisia seurauksia tiettyjen toimintatapojen noudattamisella saattaa olla erilaisissa olosuhteissa ja vertaamaan näitä seurauksia niihin arvoihin, normeihin ja ennakkoletuksiin, joita toimijoilla toimintaansa koskien oli. (Airaksinen 1991, 139.)

Deskriptiivinen etiikka tarkoittaa jonkin ryhmän moraalisten arvojen ja normien kokemuseräistä tutkimusta. Metaetiikka käsittää puolestaan eettisten väitteiden ja oikeutuksen analyysiä. Metaetiikka keskittyy hyvän ja pahan käsitteiden määrittelyyn. (Luodeslampi 2005, 8-9.) Normatiivinen etiikka pitää sisällään oikeaa ja väärää, hyvää ja pahaa koskevien teorioiden kehittämistä. Normatiivinen etiikka on teoreettista, siinä luodaan eettisiä teorioita, joita kutsutaan myös moraaliteorioiksi. Normatiivisen etiikan teorioita ovat muun muassa hyve-etiikka, rakkausetiikka, velvollisuusetiikka, seurausetiikka, oikeusperustainen etiikka ja sopimusteoria. Normatiivisen etiikan teorioiden keskeinen linja jakautuu olemisen ja tekemisen välille. Soveltava etiikka tarkoittaa normatiivisen etiikan teorioiden soveltamista käytäntöön, johonkin elämänalaan. Yksi soveltavan etiikan ala on liike-etiikka. Yritystoiminnassa ei ole mitään osatekijää, jota jokin eettinen kysymys ei joskus koskettaisi. (Aaltonen & Junkkari 2005, 141-151.)

Normatiivisen etiikan kolme tunnetuimpaa teoriaa ovat:

1. seurausetiikka,
2. velvollisuusetiikka ja
3. hyve-etiikka.

Seurausetiikan tärkein kysymys on millaisia ovat kunkin teon vaikutukset. Se, mikä on moraalisesti oikein, riippuu toiminnan tuloksista ja seurauksista. Toiminnan päämäärä on huomion kohteena. Seurausetiikan tunnetuin muoto lienee utilitarismi, jonka mukaan tekoa tulee arvioida sen perusteella, aiheuttaako se mahdollisimman paljon onnea mahdollisimman monelle vai ei. Velvollisuusetiikan pohjana taas on ajatus, että eettinen toiminta on jo itsessään velvoittavaa eikä sitä voi perustella millään korkeammalla hyvällä. Tärkein ja ehdoton arvo on ihminen ja ihmisyyys. (Aaltonen & Junkkari 2005, 141-151; Salminen 2010, 7-9.)

'Hyve' periytyy latinan kielen sanasta 'virtus', joka tarkoittaa 'voimaa' ja 'valtaa'. Hyve tarkoittaa luonteenpiirrettä, eikä mitä tahansa luonteenpiirrettä, vaan tavoiteltavaa ja arvokasta luonteenpiirrettä. Hyve-etiikassa korostetaan hyvää ihmistä ja hyvän elämän pyrkimyksiä. (Havard 2011, 7.) Aristoteles kirjoitti hyveiden ja taitojen tulevan osaksi ihmistä, kun niitä harjoitetaan käytännössä. Hyve on luonteenpiirre, joka on toiminnan eräänlainen keskiväli kahden pahan keskivälissä. Hyve on piirre ihmisessä, joka takaa moraalisesti korkeatasoisen toiminnan. Aristoteleen mukaan etiikka perustuu ihmisen perusluonteeseen, mutta myös yhteiskunnan lait ja tavat pitää ottaa huomioon. (Aristoteles 1989, 27, 33, 41-43, 52-54, Luodeslampi 2005, 24.)

Hyveellinen ihminen on motivoitunut toimimaan eettisesti ja hän pyrkii valinnoillaan toteuttamaan jotakin hyvää. Hyveet ovat keskeisiä eettisiä käsitteitä. Hyve-etiikassa kiinnitetään huomio siihen, onko ihmisen luonne olemukseltaan hyvä vai paha. Aristoteelisen hyveopin mukaan hyve on kasvatuksen avulla aikaansaatua suhteellisen pysyvä luonteenpiirre. Hyveiden pysyvyys perustuu siihen, että hyveellinen ihminen ei halua toimia muuten kuin eettisesti pitävällä tavalla. Hyve on pysyvä valmius tehdä hyvää. Hyveellinen ihminen haluaa tehdä hyvää ilman minkäänlaista pakkoa. Hyveet syntyvät hyvästä toiminnasta, mihin johtaminenkin kuuluu. Esimerkkinä suurista hyveistä, jotka muodostavat hyveellisen elämän perustan, ovat kardinaalihyveet. Kardinaalihyveisiin lukeutuvia hyveitä ovat viisaus, rohkeus, oikeudenmukaisuus ja kohtuullisuus. Havard on tuonut hyvejohtajuusmalliinsa kardinaalihyveiden lisäksi myös suurisieluisuuden ja nöyryyden hyveet. Hyveistä oikeudenmukaisuuden hyve on keskeisessä asemassa, koska se liittyy kaikkien muiden hyveiden toteuttamiseen. Arvot ja hyveet liittyvät myös toisiinsa. (Juujärvi ym. 2007, 63-63; Salminen 2010, 8-9.)

Autenttisuuden etiikassa on kyse siitä, että ihminen itse on etiikan lähde. Hyvä löytyy moraalisista tunteistamme. Identiteetti syntyy vuoropuhelussa erilaisten ihmisryhmien kanssa. Jotta yksilölle muodostuu identiteetti, autenttisuus, on huomioitava historia, ympäristö ja muiden ihmisten tarpeet. Identiteetin rakentumisen mukana syntyvät piirteet rehellisyys, aitous, minä ja itsemäärääminen. Jokaisen tulee tuntee lisäksi se, mille omat eettiset ratkaisut perustuvat ja mitkä ovat motiivit. Tämä takaa sen, että etiikka on argumentoitua ja todella autenttista. Jokaisen on myös löydettävä itse oma aitoutensa, koska autenttisuuden vaarana on egoismi. Tullaksemme aidoiksi ihmisiksi, meidän on kuitenkin harjoitettava kykyä kuulla tuntemuksiamme. (Luodeslampi 2005, 63-64.)

Ihmisen ominaispiirteisiin kuuluu, että jokainen kykenee erottelemaan oikean ja väärän sekä hyvän

ja pahan. Jokaisella on siis moraali, joka voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Moraalikysymyksissä hyvä voidaan aavistaa tai nähdä automaattisesti ja tieto perustuu tuolloin intuitioon. Käytännössä se tarkoittaa, että näemme itsestään selvänä, miten asia oikein on. Moraalin avulla ihminen kykenee tekemään eron oikean ja väärän välillä sekä käyttämään tätä erottelua valitessaan vaihtoehtojen välillä. (Luodeslampi 2005, 12.)

Etiikka puolestaan viittaa syvemmälle kuin ulkoisiin tapoihin, nimittäin luonteeseen. Etiikka kehittyy yhteisössä sukupolvien perinteen myötä. Etiikkaa voi opettaa ja muuttaa esimerkiksi kasvatuksen tai lainsäädännön avulla. Etiikka keskittyy ihmisen tai yhteiskunnan arvojen ja moraalin tulkitsemiseen. Etiikan tavoitteena on ilmaista järjestelmällisiä yhteyksiä moraalin sisällön, toiminnan sekä periaatteiden välillä. (Häyry 2002, 13-14; Niiniluoto & Sihvola 2005, 40.) Etiikka kuvaa ja perustelee hyviä ja oikeita tapoja elää ja toimia maailmassa, jonka ihminen jakaa muiden kanssa. Etiikan tehtävänä on auttaa ihmistä tekemään valintoja, ohjaamaan ja arvioimaan omaa ja toisten toimintaa sekä tutkimaan toimintansa perusteita. Etiikka ei anna valmiita ratkaisuja, vaan se tarjoaa ennemminkin välineitä ratkaisun pohtimiseen. (Etene-julkaisuja 1, 2001.) Etiikan kannalta myös toiminnan päämäärän eettisyys on tärkeässä asemassa. Vaikka toiminta olisi eettistä, mutta toiminnan päämäärä ei ole, silloin ei voi puhua eettisestä toiminnasta. (Yukl 2009, 350.)

Länsimainen etiikka on saanut vahvoja vaikutteita kristinuskosta ja ehkä tunnetuimmat eettiset ohjeet pohjautuvat Raamattuun, jossa merkittävässä asemassa ovat Jeesuksen opetukset ja toiminta ihmisten keskuudessa. Kristinuskon etiikka korostaa ihmisen ainutlaatuisuutta yksilönä, mutta eri tieteenalat määrittelevät etiikkaa eri näkökulmista. (Häyry 2002, 11.) Tämä tutkimus on hallintotieteen tutkimus ja tutkii etiikkaa hallintotieteen käsitteiden avulla.

3.2 Arvot ja oikeudenmukaisuus

Arvon käsite voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta arvoja voidaan tarkastella myös analysoimalla arvon käsitettä sinänsä. Arvolla tarkoitetaan asiaa, joka on arvokas eli jossakin mielessä tavoiteltava tai hyvä. (Luodeslampi 2005, 16.) Arvot voivat kuvata ihmisen omaa arvojärjestystä, jolloin ne ovat henkilökohtaisia. Sosiaalisen arvojärjestelmän muodostavat taas ne arvot, joita yksilö havaitsee muiden ihmisten arvostavan. Yleensä arvot kuitenkin mielletään tietynlaisiksi toimintatavoiksi tai päämääriksi, ja ne voidaankin jakaa päämääräarvoihin ja välinearvoihin. Päämääräarvoja ovat esimerkiksi totuus, oikeudenmukaisuus ja arvovalta, jotka ovat

tavoiteltavia asioita. Välinearvoja ovat esimerkiksi omien päämäärien valitseminen, avuliaisuus ja kunnianhimo, jotka ovat keinoja saavuttaa näitä päämääriä. Arvot auttavat ihmisiä arvioimaan tilanteita ja tekemään hyveellisiä valintoja ja ne omaksutaan jo lapsuudessa, vaikka saattavatkin muuttua vuosien varrella. (Juujärvi ym. 2007, 28, 35-37.)

Arvoilla on myös kaksi lähikäsitettä eli asenteet ja normit, joista puhutaan usein yhtä aikaa arvojen kanssa. Asenteet ilmaisevat tunne-elämää koskevia suhtautumistapoja ja määrätynlaista käyttäytymistä. Normi on sääntö tai ohje, joka pyrkii johtamaan toimintaa arvojen mukaiseksi. Esimerkiksi jos elämän kunnioittaminen on arvo, sen mukainen normi olisi: älä tapa. (Luodeslampi 2005, 17.)

Arvot liittyvät aina työyhteisön kulttuuriin ja ne edustavat organisaatiossa etiikkaa. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan ja mitä asioita pidetään työyhteisön toiminnassa tavoiteltavina. Arvot luovat pohjaa sille, miten työyhteisössä toimitaan. Arvot ja eettiset ohjeet ilmenevät työyhteisössä eri tavoin. Arvot ovat myös johtamisen välineitä ja ne osoittavat suhtautumista henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Arvot auttavat tekemään valintoja tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja ja tuovat esille sen, mikä työtoiminnassa on sallittua ja mikä ei. (Kauppinen 2002, 19-21; Juujärvi ym. 2007, 49-51.) Kaikki arvot eivät ole kuitenkaan eettisiä arvoja, vaan eettisissä arvoissa on kysymys aina jollain tavoin hyvästä ja pahasta (Luodeslampi 2005, 16).

Valtionvarainministeriön (6/2004) julkaisussa "Arvot arkeen" todetaan, että johtajan eettisyydellä on suuri merkitys koko organisaation eettisyyteen. Arvoihin ja eettisiin normeihin sitoutumisen tulee ilmetä organisaation päivittäisissä johtamiskäytännöissä. Arvot luovat organisaatiolle yhteiset pelisäännöt, joilla saavutetaan turvallisuutta ja ennakoitavuutta toimintayksikössä. Arvot auttavat valitsemaan mahdollisimman hyvän toimintatavan uusissa tai vaikeissa tilanteissa ja ne tukevat johtamistyötä. Arvot, jotka toimivat hyvin myös käytännössä, lisäävät henkilöstön motivaatiota ja työssä jaksamista. Arvojen määrittämisen avulla ohjataan arkipäivän toimintaa.

Yukl (2009, 44) puolestaan määrittelee arvot sisäisiksi asenteiksi siitä, mikä on oikein ja väärin, mikä on eettistä ja epäeettistä, mikä on moraalista ja moraalitonta. Esimerkkejä arvoista ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, vapaus, tasa-arvo, uskollisuus, huomaavaisuus ja kohteliaisuus. Arvot ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat siihen, miten ihminen näkee ongelmat ja mikä on hänen

käyttäytymismallinsa. Rawls (1999, 5) näkee myös oikeudenmukaisuuden ymmärtämisen olevan keskeinen osa etiikkaa. Hyvä ja oikeudenmukainen menettely kaikessa on tavoiteltavaa ja arvokasta. Oikeudenmukaisuus ohjaa ihmisen ponnisteluja sisäisen elämän järjestämisessä ja ihmisen yhteisöllisiä suhteita. Oikeudenmukaisuus on enemmän kuin lainopillinen tai yhteiskunnallinen käsite, se on henkilökohtainen hyve, joka auttaa meitä tekemään hyvää. Oikeudenmukaisuus on tottumus antaa toiselle aina se, mikä hänelle kuuluu, eikä vain silloin tällöin.

Aristoteleen oikeudenmukaisuuskäsityksen tärkeimmät piirteet ovat puolestaan laillisuus, tasapuolisuus, vastavuoroisuus ja kohtuullisuus (Häyry 2002, 173). Aristoteleen mielestä oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että jokainen saa ansionsa mukaan. Vaikeampi kysymys sitten onkin, kuka mitäkin ansaitsee? Oikeudenmukaisuudesta tekee hankalasti toteutettavan se, että ihmisillä on hyvinkin erilaisia käsityksiä oikeudenmukaisuudesta. Tarve tulla oikeudenmukaisesti kohdelluiksi on kuitenkin meissä jokaisessa syvällä. Oikeudenmukaisuus on moniulotteinen ilmiö, koska se koskettaa ihmissuhteita, työyhteisöä ja koko yhteiskuntaa. Oikeudenmukaisuudella on keskeinen asema työyhteisöjen arvoissa ja eri alojen eettisissä ohjeissa. Myös lainsäädäntöön on kirjattu runsaasti tätä hyvettä koskevia säädöksiä, esimerkiksi syrjinnän kieltäminen. (Juujärvi ym. 2007, 103, 153.)

Yhteenvetona tämän tutkimuksen etiikan keskeisistä käsitteistä voi todeta, että etiikan määrittely ei ole aina helppoa eikä yksiselitteistä. Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Moraali taas kertoo sen, mikä on oikein ja väärin. Hyve on puolestaan tavoiteltava ja arvokas luonteepiirre, joka syntyy hyvästä toiminnasta. Arvot ilmenevät siinä, miten arvostamme asian ominaisuuksia ja ne auttavat arvioimaan tilanteita, tekemään hyveellisiä valintoja.

Alla olevaan taulukkoon on koottu tämän tutkimuksen keskeisimmät etiikan käsitteet (taulukko 1). Taulukosta ilmenee etiikan, moraalin, arvojen ja hyveiden määritelmät, erityispiirteet sekä käsitteiden eri lajeja.

Etiikan peruskäsitteitä	Määritelmä	Erityispiirteitä	Lajeja
Etiikka	Hyvän elämän sekä oikean ja väärän tutkimusta	<ul style="list-style-type: none"> -Normatiivisuus (etiikka antaa ohjeita ja sääntöjä) -Ensisijaisuus (eettiset perustelut ovat ensisijaisia verrattuna muihin perusteluihin) -Puolueettomuus (etiikka koskettaa kaikkia samalla tavalla) -Universaalisuus (etiikan säännöt koskevat kaikkia) -Riippumattomuus (eettiset perustelut ovat riippumattomia meidän haluista ja tavoitteista) 	1. Deskriptiivinen etiikka 2. Metaetiikka 3. Normatiivinen etiikka (kolme tunnetuinta ovat seurausetiikka, velvollisuusetiikka ja hyve-etiikka) 4. Soveltava etiikka (esim. liike-etiikka)
Moraali	Käytännön elämän pohdintaa, ratkaisuja ja toimintaa oikean ja väärän suhteen	<ul style="list-style-type: none"> -Tietoista tai tiedostamatonta -Moraali on luonnollinen ominaisuus -Moraali edistää ihmislajin hengissä säilymistä 	
Arvot	Ominaisuuksia, joiden vuoksi jotakin asiaa pidetään hyvänä ja tavoittelemisen arvoisena	<ul style="list-style-type: none"> -Yleisiä ja abstrakteja -Yksilön elämää ohjaavia periaatteita -Voivat olla yksilöllisiä, yhteisöllisiä tai molempia -Opitaan koulussa, kotona, harrastuksissa ja työelämässä 	<ul style="list-style-type: none"> -Päämääräarvo = arvokas sinänsä (esim. hyvä) -Välinearvo = arvo, jolla voi tavoitella jotain vielä arvokkaampaa
Hyve	Moraalisesti arvokas luonteenpiirre	<ul style="list-style-type: none"> -Vahva eettinen arvo -Halu tehdä hyvää ilman pakkoa -Valmius toimia ja valita oikein -Luonteen lujuus 	Suurisieluisuus Nöyryys Kardinaalihyveet: 1. Viisaus 2. Rohkeus 3. Kohtuullisuus 4. Oikeudenmukaisuus

Taulukko 1 Etiikan peruskäsitteiden piirteitä (mukaeltuna Aaltonen & Junkkari 2005, Luodeslampi 2005, Juujärvi ym. 2007, Salminen 2010.)

3.3 Hyvä hallinto eettisen johtamisen välineenä

Hyvä hallinto perustuu Suomessa lakeihin ja säännöksiin. Oikeus hyvään hallintoon on perusoikeus. Salmisen (2008, 112) mukaan myös organisaatiotasolla asetetaan eettisiä arvoja, joiden on tarkoitus olla organisaatiossa yhteisesti hyväksyttyjä, jolloin ne sitouttavat henkilöstöä eettiseen toimintaan ilman sanktiota. Hallintolain (434/2003) tarkoituksena on edistää ja toteuttaa hallintoasioissa hyvää hallintoa ja oikeusturvaa. Keskeisimmät hyvän hallinnon kriteerit ovat vastuullisuus, palvelulähtöisyys, tuloksellisuus ja luotettavuus. Yleiset hallinto-oikeudelliset periaatteet ovat yhdenvertaisuusperiaate, objektiviteettiperiaate, suhteellisuusperiaate, luottamuksensuojaperiaate ja tarkoitussidonnaisuuden periaate. Näitä täydentää julkisuusperiaate. (Mäenpää 2003, 83-97.) Hallintolaki antaa hyvän hallinnon käsitteelle muodolliset perusteet. Laki voi kertoa, mikä on yhteiskunnassa oikein ja väärin, mutta ei sitä, mikä on eettisesti oikein tai väärin. (Salminen 2008, 102.)

Hyvä hallinto on täsmällisempi ja konkreettisempi toimintaohjeisto kuin yleiset eettiset arvot. Eettisyyden kehittyminen vaatii taakseen vahvan käsityksen moraalista, oikeasta ja väärästä. Lainsäädännölliset normit kertovat, mikä yhteiskunnallisesti ajatellaan olevan oikein ja väärin. Lainsäädäntö ei pysty ratkaisemaan yksiselitteisesti kaikkia esiin tulevia ongelmia. (Ikola-Norrbacka 2011, 91-93.) Kun yhteisesti sovitut arvot näkyvät jokapäiväisissä päätöksissä ja ratkaisussa virkamiesten arjessa voidaan katsoa, että valtionhallinnon toiminta täyttää sille asetun eettisesti korkeatasoisen toiminnan tason (Peiponen 2007, 24).

Salmisen (2008, 102, 112) mukaan hallinnon ja johtamisen eettisyys ei ole suoranaisesti riippuvainen siitä, miten paljon sääntelyä on olemassa. Yhteiskunnan lainmukaisuus ja oikeudenmukaisuus edellyttävät lainsäädännön perustuvan ihmisten hyväksymille moraalisisille periaatteille. Eettinen vastuu ei rajoitu pelkästään juridiseen vastuuseen eli siihen, mihin laki loppuu. Lainsäädäntö asettaa toiminnalle kuitenkin reunaehdot ja vähimmäisvaatimukset. Yhteiset arvot, hyvät käytännöt ja eettiset periaatteet edistävät integriteettiä julkisten organisaatioiden hallinnossa. Eettiset säännöt ja ohjeet eli etiikkaa koskevat kansainväliset julistukset, kansallinen lainsäädäntö, organisaatioiden omat eettiset ohjeet ja ammattikoodit voivat ennen kaikkea parantaa eettistä ilmapiiriä organisaatioissa.

3.4 Eettinen johtajuus

Kanungo ja Mendonca (2006, 43, 54) määrittelevät eettisen johtajuuden perustuvan moraalisille periaatteille ja hyvä johtajuus pohjautuu luonteenpiirteelle ja osaamiselle. Eettinen johtaja luo visiot, joiden avulla hän saa muut seuraamaan itseään. Eettiseen johtajuuteen kuuluu, että johtaja pyrkii sijoittamaan muut ennen itseään. Tämä on vahva pyyteetön arvo ja suuntaus. Johtajuus on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, jolla vaikutetaan muihin ihmisiin.

Eettiseen johtajuuteen kuuluu se, että johtaja toimii alaisilleen esimerkkinä, on luotettava ja rehellinen. Johtaja on avainasemassa keskustelukulttuurin luomisessa. Myös johtajan toimintamalli on tarkkailun kohteena, mikä kannustaa eettiseen johtamiseen. Johtajan on tärkeää ymmärtää tehtävänsä roolimallina, sillä organisaation jäsenet tulkitsevat johtajan toimintaa arvioiden sitä, mitä hän arvostaa ja pitää hyväksyttävänä. Johtajuudella on laaja-alaista vaikutusta organisaation jäsenten arvoihin, normeihin ja toimintatapoihin. Johtajilla itsellään on mahdollisuuksia muuttaa vallitsevaa kulttuuria laatimalla eettinen koodisto sekä tiedottamalla selkeästi siitä, millainen toiminta organisaatiossa on hyväksyttävää. (Feldt, Huhtala, & Lämsä 2012, 151-152.)

Northouse (2009, 157-170; 2010, 310-316) on luetellut viisi eettisen johtamisen periaatteita, joiden mukaan eettiset johtajat kunnioittavat ja palvelevat muita, ovat oikeudenmukaisia ja rehellisiä sekä rakentavat yhteiskuntaa. Muita kunnioittava johtaja kuuntelee alaisiaan, on empaattinen ja sietää vastakkaisia näkemyksiä. Muiden palveleminen tarkoittaa johtajan eettistä vastuullisuutta pitää huolta alaisista ja pyrkiä tekemään päätöksiä, jotka ovat heille hyödyllisiä. Oikeudenmukaisuuden vaatimus puolestaan ohjaa päätöksentekoa. Rehellisyydellä taas tarkoitetaan, että toiminta on avointa ja tosiasiat huomioon ottavaa. Yhteisöllisyyttä rakentava eettinen johtaja haluaa varmistaa, että työyhteisön jäsenet ovat yksimielisiä yhteisistä päämääristä. Näitä vaatimuksia ei ole kuitenkaan helppo toteuttaa missään työyhteisössä.

Koestenbaum (2002, 18-23) puolestaan on kehittänyt mallin, jonka hän on nimennyt johtamistimantiksi. Johtamistimantin ulottuvuudet pohjautuvat eettiseen johtajuuteen. Koestenbaumin mukaan johtajuus on suuruutta kaikessa, mitä teemme. Tällaista johtamisajatusta johtajan tulisi kehittää mielessään. Saavuttaakseen tällaisen suuruuden, tulee hänen mukaansa toteuttaa neljää eri toimintatapaa, jotka liittyvät visioon, todellisuuteen, etiikkaan ja rohkeuteen. Visionaarinen johtaja näkee kauas, realistinen johtaja näkee faktat, eettinen johtaja kykenee

huomaavaisuuteen ja rohkea johtaja osaa käyttää johtamisessaan aloitteellisuutta ja riskinottoa.

Yukl (2009, 350-351) on tiivistänyt taulukon muotoon keskeisimmät piirteet, jotka erottavat eettisen johtajuuden ja epäeettisen johtajuuden toisistaan (taulukko 2). Tärkeimpinä asioina voidaan poimia vallankäytön periaate, joka on eettisessä johtajuudessa organisaation etua palvelevaa. Myös yhteisöllisyyden merkitys eettisessä johtajuudessa on tärkeässä asemassa niin vision kehittämisen, integriteetin kuin kommunikoinninkin yhteydessä. Kriittisyys ja riskinotto on eettisessä johtamisessa tärkeää, koska eettinen johtajuus tähtää muutokseen ja kehittymiseen ja tähän tavoitteeseen ei voida päästä ilman kriittisyyttä ja riskinottoa.

Toiminto	Eettinen johtajuus	Epäeettinen johtajuus
Vallankäyttö	Palvelee organisaatiota	Palvelee omia intressejä
Vision kehittäminen	Yhdessä johdettavien kanssa	Johtajan oma visio
Integriteetti	Yhteiset periaatteet	Henkilökohtainen etu
Riskin otto	Ottaa riskejä	Ei ota riskejä
Kommunikointi	Avointa	Sulkeutunutta
Kriittisyys	Kannustaa kriittisyyteen	Välttelee kritiikkiä
Johdettavien kehittäminen	Suhtautuu myönteisesti	Suhtautuu kielteisesti

Taulukko 2 Eettisen ja epäeettisen johtajuuden piirteitä (Yukl 2009, 350.)

Northouse (2009, 157-158, 166-167) pohtii johtajuutta moraalisena ulottuvuutena, koska johtajat vaikuttavat toisten elämään organisaatiossa. Johtajuus tuo mukanaan näin ollen myös valtavan eettisen vastuun, koska johtajilla on valtaa vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin organisaatiossa. Eettinen johtaja ei käytä valtaansa hallitakseen, vaan ottaa myös huomioon alaistensa tahdon. Mikäli johtajalla ei ole eettisiä arvoja, hän voi käyttää valtaansa muihin erittäin negatiivisella tavalla. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että johtajuus organisaatiossa on eettisellä pohjalla ja kuinka johtaja valtaansa käyttää. Eettinen johtaja on moraalinen ihminen, joka vaikuttaa muihin niin, että he tekevät oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeista tarkoituksista lähtöisin.

Kauppisen (2002, 37-39) mukaan on tehty paljon tutkimuksia siitä, mitkä ominaisuudet ja piirteet ovat johtajassa kaikissa olosuhteissa sellaisia, joita olemme valmiit seuraamaan. Tärkeintä on, että johtajaa on uskottava ja hänen on oltava luotettava. Johtajan on elettävä sanojensa mukaisesti. Johtajuutta ei ole pelkästään toiminta ja käyttäytyminen, vaan johtajuutta on se, mitä itse olet. Lämsä ja Päivike (2010, 222-223) yhtyvät tähän näkemykseen, että johtajana oleminen perustuu

henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ja että hyvä johtajuus määritellään luonteenpiirteiden perusteella.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että eettinen johtaja on rehellinen ja empaattinen johtaja, joka välittää työntekijöistään. Eettiset johtajat pysyvät päätöksensä takana, ovat toiminnassaan oikeudenmukaisia ja puolueettomia sekä pystyvät kantamaan vastuun. Oikeudenmukaiselle toiminnalle luonteenomaista on selkeys, avoimuus, läpinäkyvyys ja reiluus. Eettinen johtaja toimii oikeudenmukaisesti erilaisia näkökulmia kuuntelemalla ja omia päätöksiään perustelemalla. Eettinen johtaja on valmis vuorovaikutukseen ja osaa kuunnella muita. Hän toimii luottamusta herättävästi ja työntekijät voivat luottaa esimieheensä työyhteisön eri tilanteissa. Eettinen johtaja on tietoinen omista arvoistaan, yrityksensä arvoista sekä siitä, miten ne suhteutuvat toisiinsa ja hän tuo niitä myös organisaatiossa esille.

3.5 Eettisen johtajuuden teorioita

Eettisellä johtajuudella on paljon yhteneväisyyksiä eri johtamisteorioiden ja -piirteiden kanssa. Lämsän ja Päiviken (2010, 239, 241-242) mukaan tunnetuimmat eettisen johtajuuden teoriat ovat palvelujohtajuuden teoria (servant leadership) ja transformationaalisen johtajuuden teoria (transformational leadership). Palvelujohtajuuden teoria korostaa johtajuudessa olevan kyse toisten auttamisesta ja palvelemisesta, ei niinkään johtajan omista tavoitteista, maineesta tai vallasta. Toiminnan motiivi on toisten ihmisten hyvinvoinnin ja edun edistäminen. Palvelujohtajuudessa keskitytään johdettavien kasvuun ja kehitykseen. Tätä selittää palvelujohtajuuden humanistinen ihmiskäsitys, joka painottaa ihmisen henkistä kasvua ja oppimista.

Transformationaalisen johtajuuden teoriaa taas voidaan kuvailla syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtajuudeksi. Transformationaalinen johtajuusteoria kiinnittää huomiota johtajan motiiveihin, jonka mukaan hyvää johtajuutta ei ole, jos johtajan motiivit ovat puutteelliset tai huonot. Johtajat toimivat hyvinä roolimalleina ja kykenevät luomaan sekä viestittämään selkeän vision organisaatiolle. Transformationaalista johtajuutta kuvataan ihanteelliseksi, innoittavaksi, älykkääksi ja yksilöitä huomioivaksi. Teoria korostaakin johdettavien huomioimista yksilöinä. Johtajalta edellytetään lisäksi viestinnällistä kyvykkyyttä ja myönteisen ilmapiirin luomista. Motivoinnin ja sitouttamisen tarkoituksena on saada johdettavat yltämään parhaimpaan suoritukseen sekä säilyttämään aidon kiinnostuksen työhönsä. Transformationaalista johtajuutta pidetään yhtenä varsin kehittyneenä eettisen johtajuuden teoriana, koska sen painopiste on eettisyydessä monesta eri

näkökulmasta katsottuna. Transformationaalinen johtaminen on yksi uusimpia näkökulmia johtamiseen ja sen osina voidaan nähdä usein myös karismaattinen ja visionaarinen johtaminen. (Yukl 2009, 277-281; Lämsä & Päivike 2010, 239, 241-242.) Yuklin (2009, 287) näkemys transformationaalisesta ja karismaattisesta johtajuudesta ovat pitkälti samanlaisia, koska hänen mielestään niitä on vaikea vertailla keskenään samanlaisten piirteiden takia.

Conger ja Kanungo (1998, 50-51) ovat samaa mieltä, että eettisestä johtajuudesta löytyy monia yhtymäkohtia karismaattiseen johtajuuteen. Tulevaisuuden visiointi ja korkeat tavoitteet yhdistävät näitä johtajuusmalleja. Myös kommunikoinnin merkitys tavoitteiden laadinnassa ja motivoinnissa ovat tärkeässä asemassa molemmissa malleissa. Organisatoriset hyödyt karismaattisesta johtajuudesta ovat korkea koheesio, matala konfliktien riski, korkea yhteisöllisyys ja yhteisymmärrys. Karismaattiseen johtajaan luotetaan, häntä arvostetaan ja hänen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Työyhteisöön karismaattinen johtajuus vaikuttaa parantamalla koheesiota ja työsuoritusta sekä voimaannuttamalla työyhteisöä.

Älykkään johtamistyylin avulla voidaan saada aikaan koko ajan kehittyvä ja uudistuva organisaatio. Sydänmaanlakan (2004, 191-192, 200) mukaan siinä ei ole niinkään kysymys johtajan karismaattisuudesta ja viisaudesta, vaan hänen taidoistaan hyödyntää tunteisiin liittyviä tietoja ja taitoja eri tilanteissa. Sydänmaanlakka puhuukin tunneälystä, jolla vaikutetaan ihmisen hyvinvointiin ja käyttäytymiseen johtamisessa. Nykyään johtajien täytyy toimia koko ajan muuttuvassa ja ristiriitaisessa ympäristössä, missä tarvitaan paljon luovaa älykkyyttä. Tämän lisäksi pitää osata johtaa itseään eli kehittää omaa syvällistä ja käytännöllistä tietoisuuttaan. Lisäksi on hyvin tärkeää, että johtaja pystyy arvioimaan johtamistaan, sillä voidaan jopa sanoa, että yrityksen menestyminen riippuu kokonaan siitä, miten hyvin sen johtaja on selvillä omasta itsestään, omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Goleman (1998, 93-102) sen sijaan jakaa tunneällyn viiteen eri osaan, jotka ovat omien tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivaation löytäminen, muiden tunteiden havaitseminen eli empatia sekä sosiaaliset taidot. Tunnejohtamisella on näin ollen monia yhteneväisiä piirteitä eettisen johtajuuden ominaispiirteiden kanssa.

Johtajuuden autenttisuuden keskeinen käsite on todellinen minä, mistä johtuen tietoisuus itsestä on oleellinen elementti. Autenttiseen johtajuuteen yhdistetään myös moraalisia ulottuvuuksia. (Ropo 2011, 207-208.) Autenttisessa johtajuudessa, kuten transformationaalisessa johtajuudessakin, keskeistä on esimiehen osoittama yksilöllinen huomio ja tuki alaiselle. Johtajalla on vahva

arvotietoisuus ja arvojen mukainen toiminta. (Bass & Riggio, 2006.) Avolion ja Gardnerin (2005, 316, 321) yhtyvät näkemykseen, että autenttisilla johtajilla on yleensä korkeat moraaliset arvot ja syväallinen ajattelumaailma ja autenttista johtajuutta voidaan kuvata avoimena ja eettisenä johtajuutena. Johtajuuden haastavat ajat tarvitsevat uudenlaista näkökulmaa luottamuksen, optimistisuuden ja toivon palauttamiseksi. Autenttisia johtajia voidaan kuvata luottavaisina, toiveikkaina, optimistisina ja lannistumattomina ja autenttinen johtajuus on prosessi, joka muodostuu positiivisista psyykkisistä voimavaroista. Yukl (2009, 344) luokittelee autenttisen johtajuuden normatiiviseksi teoriaksi, joka kuvaa organisaatiolle ideaalista johtajuutta. Johtajuudessa esiintyy yhdenmukaisuus sanoissa, teoissa ja arvoissa. Myös Brownin ja Treviñon (2006) mukaan yhteneväisyyttä autenttisen ja eettisen johtajuuden tunnuspiirteistä löytyy paljonkin, koska molempiin teorioihin kuuluvat toisista huolehtiminen, eettinen päätöksentekokyky, rehellisyys ja roolimallina oleminen.

Hyvejohtajuus (virtuous leadership) kuuluu myös eettisen johtajuuden teorioihin. Johtamista ajatellen osa johtamisen hyveistä perustuu oppimiseen ja osa johtajan omiin luonteenpiirteisiin. Inhimilliset hyveet ovat pysyviä valmiuksia ymmärtää ja tahtoa tehdä hyvää. Ne asettavat halumme järjestykseen ja ohjaavat käyttäytymistä kohti hyvää. (Salminen 2010, 8-9.) Hyvejohtajuus keskittyy ihmisten johtamiseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen sekä tulevaisuuden visiointiin ja asioiden kehittämiseen. Hyvejohtajan tulee pyrkiä yhteisen hyvän edistämiseen, joka merkitsee enemmän kuin henkilökohtainen menestyminen. Yhteiseen hyvään kuuluu totuuden, vapauden, työn, perheen, omaisuuden, ihmisoikeuksien, kulttuurin, terveyden ja lain kunnioittaminen. (Havard 2011, 96.)

Northouse (2010, 378-381, 386-387) on luokitellut eettisen johtajuuden tarkastelevan johtajuutta kahdesta eri näkökulmasta eli mitä johtajat tekevät ja keitä he ovat. Eettisen johtajuuden teorat, jotka keskittyvät johtajan toimintaan ja tekemiseen, jaetaan edelleen johtajan toiminnan seurauksiin sekä velvollisuuksiin ja teoria, joka keskittyy ihmisenä olemiseen, on puolestaan kiinnostunut johtajien luonteesta ja sen hyveellisyydestä. Northousen käsitys eettisestä johtajuudesta pitää sisällään myös toiminnan altruistisen motiivin eli toisten hyväksi toimimisen. Hänen mukaansa eettisestä johtajuudesta voidaan erottaa viisi periaatetta, joita ovat osapuolten kunnioittaminen, muiden palveleminen, toiminnan oikeudenmukaisuus, rehellisyyden osoittaminen ja yhteisöllisyyden rakentuminen.

Lämsä ja Päivike (2010, 237-238) taas näkevät, että eettisessä johtajuudessa on erotettavissa motiivien näkökulma, seurausten näkökulma ja keinojen näkökulma. Motiivien näkökulmassa tarkastellaan johtajan motiiveja tehtävän hoitamisessa. Motiiveihin liittyvät myös arvot, joihin johtaja toiminnallaan pyrkii, koska ne ovat yksi tärkeä motiivien lähde. Seurausten näkökulmassa kiinnostuksen aiheena on, millaisia seurauksia johtajan teoilla on. Seurauksia arvioidaan kaikkien niiden osapuolten kannalta, joihin johtajan toiminta kohdentuu. Mitä enemmän asianosaisille syntyy hyötyjä, sitä parempana johtajan toimintaa pidetään. Keinojen näkökulmassa keskeistä on, millaiset vaikuttamisen keinot ovat hyväksyttäviä johtajuudessa.

Heiskanen ja Salo (2007, 43-47) kirjoittavat teoksessaan, että eettisellä johtamisella on olemassa kivijalka, jonka muodostavat eettinen päättely, moraaliset mieltymykset ja eettinen käytäntö. Ensimmäinen pilari eettisessä johtamisessa on eettinen päättely, joka on kykyä hahmottaa asioiden ja tilanteiden systemaattinen perspektiivi muuhun maailmaan ja muihin ratkaisuihin, ihmisiin ja tilanteisiin. Näin johtaja kykenee paremmin ennakoimaan omien ratkaisujensa ulottuvuuksia ja seurauksia eri tahoilla. Moraaliset mieltymykset taas viittaavat omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyteen ja niiden mukaiseen jämäkkään toimintaan. Tämä pilari tarkoittaa lahjomattomuutta ja sitoutumista ammatillisuuteen. Kolmas pilari eli eettiset käytännöt, muodostavat kokonaisvaltaisen ja vastuullisen toimintatavan, jossa tunnustetaan eri osapuolten legitiimit oikeudet ja kunnioitetaan niitä käytännön valinnoissa. Eettistä johtamista toteutetaan joka päivä kaikessa johtamistyössä. Kivijalan pilareilla on myös varjonsa, eli sellaiset johtamisen käytännöt, jotka heikentävät kivijalan pilareita. Niitä ovat puolustava järkeily, reaktiivinen sopeutuminen ja egoistinen strateginen ajattelu.

Olli-Pekka Viinamäki (2009, 163-179) pohtii artikkelissaan eettisen johtajuuden liittyvän johtajan persoonaan ja korostaa johtajan ominaisuuksia sekä organisaation oppimiskapasiteettia tekijöinä, jotka edistävät eettisiä ratkaisuja. Eettinen johtajuus yhdistyy usein myös arvoihin ja eettisten periaatteiden soveltamiseen esimiestyössä. Organisaatioissa etiikka taas yhdistetään menettelytapaohjeisiin (code of conduct), hyvään hallintotapaan (good governance) ja yhteiskuntavastuuseen (corporate social responsibility). Artikkelissa käsitellään eettisen johtajuuden moninaisia ulottuvuuksia ja sitä, miksi johtaja käyttäytyy tietyllä tavalla ja miksi hän korostaa tiettyjä periaatteita johtamistyössään. Eettinen johtajuus on jaettu kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat eettinen herkkyys, arvotietoisuus sekä eettinen kompetenssi. Ensimmäinen vaihe eettisessä johtajuudessa on eettinen herkkyys, joka tarkoittaa sitä, että ratkaisua vaativa asia tiedostetaan ja

ratkaisua edeltää eettisten periaatteiden punninta. Erityisesti muiden hyvinvointiin tai asioihin vaikuttavat valinnat, ratkaisut ja teot edellyttävät eettistä harkintaa. Valinnat ja ratkaisut vaikuttavat siihen, miten organisaatio menestyy tavoitteidensa saavuttamisessa. Eettinen herkkyys johtajan persoonassa painottaa yksilökeskeistä etiikkaa ja yksilöllisiä tarpeita. Toiseksi eettistä herkkyyttä seuraa eettisten valintojen tekeminen, joka edellyttää arvotietoisuutta. Moraaliset päätökset ovat aina arvo- ja kontekstisidonnaisia. Arvotietoisuutta tarvitaan, koska useimmat valintatilanteet edellyttävät ristiriitaisten arvojen soveltamista. Arvot ja eettiset periaatteet ovat tärkeä perusta, joiden ohjaamana ratkaisuja tehdään, vaikka kaikkiin ratkaisuihin ei aina löydykään sopivaa kaavaa. Eettisten arvojen ja toimintasäännösten toteuttaminen päivittäisessä johtamistyössä on kolmas vaihe, joka sisältää eettisen kompetenssin. Kompetenssi on kykyä käyttää arvoja tiedostetusti ohjaamaan valintoja ja sitä määrittää pitkälti sosiaalinen konteksti sekä usein myös tehtävät ja organisaatio. Eettinen kompetenssi testaa sitä, miten johtajuudessa kyetään ratkomaan eettisiä ongelmia.

4 EETTISESTI HAASTAVAT JOHTAMISTILANTEET

Nykyään johtamisessa on etiikka noussut osaksi johtamisprosessia. Organisaation on jollain tavoin varmistettava, että siellä työskenneltäessä toimitaan eettisellä tavalla, vaikka eettisyydessä on pitkälti kyse yksilöiden omasta arvomaailmasta ja siihen perustuvasta eettisyydestä. Etiikkakysymykset voivat organisaatioissa olla joskus näkyviä ja selkeitä. Esimerkkinä näkyvästä ja selkeästä toimenpiteestä, jolla selkeytetään organisaatiossa noudatettavia arvoja ja etiikkaa, ovat eettisen säännösten laatiminen organisaatiolle. Tarvittaessa on johdon esimerkiksi annettava sääntöjä ja määräyksiä, joilla selkeytetään kuvaa oikeasta ja väärästä käyttäytymisestä organisaatiossa eri rooleissa. Sääntöjen avulla voidaan määritellä jokin käyttäytymistapa epäsopivaksi tai asettaa hyviksi katsottuja käyttäytymismalleja organisaatiossa työskenteleville. (Hyyryläinen & Ikola-Norrbacka 2012, 269-271, 277.)

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että usein eettiset ongelmatilanteet liittyvät jokapäiväisiin tilanteisiin, joissa johtaja kokee voivansa vaikuttaa toisen ihmisen hyvinvointiin tai näkee tilanteessa moraalisen normin (Huhtala ym. 2010, 7). Tässä tutkimuksessa johtajien kohtaamat eettisesti haastavat ristiriitatilanteet ovat edellisen Huhtala ym. määritelmän lisäksi myös sellaisia tilanteita, jolloin johtaja ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia tai tietää oikean tavan toimia, mutta ei syystä tai toisesta voi tai halua toimia oikealla tavalla. Eettisesti haastavat tilanteet voivat olla siten tilannesidonnaisia, että johtajan omat arvot ja etiikka edustavat näkemystä oikeista toimintatavoista, mutta päätösten tekeminen tällaisissa ongelmatilanteissa voi olla hyvin kompleksista ja monimutkaisia monen eri tekijän seurauksena.

4.1 Johtajien kohtaamat eettiset dilemmat

Eettisesti hankala tilanne on Nashin (1993) mukaan sellainen tilanne, jossa ihminen ei tiedä, mikä on oikea toimintatapa. Eettinen ongelmatilanne eli dilemma voi olla myös sellainen, että oikea toimintatapa on tiedossa, mutta yksilö joutuu toimimaan ohjeiden tai omien arvojensa vastaisesti. Kohdatessaan eettisen dilemman yksilö joutuu tekemään päätöksen, olkoon se sitten hyvä tai huono. Johtajan työ on vuorovaikutteista ja päätösten tekeminen monimutkaista, sillä johtamisprosessit vaikuttavat toisiinsa ja myös asioihin, joihin niiden ei toivota vaikuttavan (Garsten & Hernes 2009).

Erilaiset käyttäytymisodotukset ja eettiset ristiriitatilanteet tuovat haasteita johtamiseen. Esimerkiksi johtajan eettisesti haastava tilanne voi päätöksentekohetkellä olla vaikeus kertoa, kenen työntekijän ratkaisu on oikea ja hyvä. Lisäksi ongelmatilanteita voi tulla sen suhteen, kuinka toimia tasa-arvoisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Myös irtisanomistilanteet voivat tuoda eettisiä ristiriitoja johtajalle. Ristiriitoja voivat tuoda myös eettiset säännöt ja niiden noudattaminen tai rikkominen. Johtaja voi ehkäistä ristiriitoja koulutuksen, tiedotuksen ja oman esimerkin avulla. (Feldt ym. 2012, 137-139, 153-154.)

Huhtalan ym. tutkimushankkeessa, josta ilmestyi raportti vuonna 2011, tutkittiin johtajien työtä ja heidän hyvinvointiaan eettisten dilemmojen näkökulmasta. Kyselytutkimus oli laaja ja siinä pyydettiin johtajia kuvaamaan vapaasti työuransa eettisesti haastavinta tilannetta. Tutkimuksen mukaan lähes viidesosa vastanneista johtajista koki irtisanomiset uransa haastavimmaksi tilanteeksi. Osa johtajista koki haastavimmaksi tilanteekseen myös oikeudenmukaisuuteen, arvoriistiriitoihin, vuorovaikutustilanteisiin ja lakirikkomuksiin liittyvät ristiriidat. Osalle johtajista vaikeimman eettisen ristiriitakokemuksen oli aiheuttanut organisaation toimintaan liittyvät muutokset, kuten toimintojen ulkoistamiset ja niihin sopeutuminen, henkilöstön henkilökohtaiset ongelmat, kuten työuupumus tai masennus sekä rehellisyyteen liittyvät eettisesti haastavat johtamistilanteet. Rehellisyyteen liittyvät ristiriidat liittyivät esimerkiksi johtajan omien katteettomien lupauksen antamiseen, tiedon salaamiseen tai asioiden vääristelyyn.

4.2 Kompleksinen johtaminen

Vartiainen, Ollilan, Rasion ja Lindellin (2013, 19, 52, 55, 66-67) mukaan kompleksisuudella viitataan asioiden ja ilmiöiden monimutkaisuuteen, monitulkintaisuuteen tai epäselvyyteen, mutta ne eivät kuitenkaan sellaisenaan riitä kattamaan kompleksisuus-käsitteen sisältöä. Kompleksisuudella viitataan tietyn ilmiön tai asian perusominaisuuksiin sekä toimintadynamiikkaan. Kompleksisuusajattelu käsittelee johtamisoppeja eräänlaisina metaforina eli vertauskuvallisina teorioina, jotka vaikuttavat johtajien tai muiden ihmisten käsityksiin toimintakentistään. Kompleksisuuteen liittyvistä teoreettisista malleista tunnetuin lienee metafora perhosefektiajattelusta eli toisin sanoen perhosen siivenisku jossain päin maailmaa voi saada aikaan myrskyn jossain muualla maailmassa. Esimerkiksi organisaation toiminnassa tämä perhosen siivenisku voi panna alulle tornadon, yksi työntekijä tai yksi uusi toimintatapa saattaa panna alulle muutoksen, jolla on kauaskantoiset seuraukset koko organisaatiossa. Organisaatiossa ei useinkaan

ymmärretä kompleksisuusajattelua, koska usein organisaation jäsenten impulsseja ei osata tulkita hyvin. Kompleksisuusajattelun tarkoituksena onkin auttaa organisaation johtoa ymmärtämään toiminnan alkuarvoherkkyys. Myös Lindell (2011, 56-71) näkee kompleksisen ilmiön dynamiikan olevan vuorovaikutteista ja tämä vuorovaikutus voi olla alkuarvoherkkää, epälineaarista, paradoksaalista sekä emergentisti itseorganisoiduvaa.

Vartiainen ym. (2013, 69, 75) korostavat, etteivät kompleksisuusajattelussa organisaatio, sen osat tai edes organisaatiossa toimiva yksilö voi toimia ilman vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Organisaatiot eivät voi koskaan täysin eliminoida toiminnastaan yllättäviä piirteitä ja tahattomia seurauksia, vaan ne ovat luontainen ja välttämätön osa organisatorista todellisuutta. Vuorovaikutus muokkaa sekä organisaatiota että siinä toimivia yksilöitä ja edelleen sitä ympäristöä, jossa organisaatio toimii. Tämä puolestaan johtaa siihen, että organisaatioiden ympäristö on epävakaata ja muuttuva. Organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutussuhdetta voidaan kuvata kolmen käsiteparin avulla, joita ovat kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus, yhteisevoluutio ja elinkykymaisema sekä itseriittoinen ja ulospäin suuntautunut rakenne.

Kytkeytyneisyydellä ja keskinäisriippuvuudella viitataan organisaatioiden tapauksessa ilmiöön, jossa yhden toimijan päätökset tai teot vaikuttavat muiden toimijoiden päätöksiin tai teoihin. Tällaisen vaikutuksen aikaansaaminen vaatii, että toimijat ovat tekemisissä keskenään eli toisiinsa kytkeytyneitä joko informaation, toiminnan tai resurssien kautta. Yhteisevoluutiossa organisaation kehitys perustuu vuorovaikutukseen ja organisaatio ei mukaudu pelkästään ympäristöönsä, vaan se myös muokkaa sitä omalla toiminnallaan. Esimerkiksi organisaation uudistamisessa yksittäisen osa-alueen muutos vaikuttaa kokonaisuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatioiden väliset ja organisaation sisäiset muutokset ovat kietoutuneita toisiinsa eikä niitä voida selkeästi erottaa toisistaan. Kompleksisuusajattelun mukaan yhteisevoluutiota voi tapahtua niin sanotussa elinkykymaisemassa, jolla tarkoitetaan ympäristöä, jossa eri organisaatiot toimivat ja joka muuttuu jatkuvasti näiden toimien seurauksena. Yksittäisen organisaation toiminnan vaikuttavuus ei ole kiinni vain organisaation omasta toiminnasta, vaan myös siitä fyysisestä ympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Organisaation toiminta perustuu ulospäin suuntautuvaan käyttäytymiseen ja itseriittoiseen eli itseään luovaan käyttäytymiseen. Itseriittoinen näkökulma korostaa organisaation kykyä kehittyä suljetussa ympäristössä. Ulospäin suuntautunut näkökulma painottaa organisaation spontaaniutta ja mukautumiskykyä sekä jatkuvaa pyrkimystä kauas tasapainosta. Silloin kun organisaatio toimii kaukana tasapainosta eli kaaoksen reunalla se mukautuu ja kehittyy. (Vartiainen

ym. 2013, 70, 72-73.)

Vartiainen ym. (2013, 88) kirjoittavat, että kompleksisuusajattelun mukaan kaaoksen reunalla toimiminen antaa johtajille hyvät valmiudet luoda organisaatiossa jotain uutta ja innovatiivista. Tutustuessaan kompleksisuusajattelun kenttään johtajat voivat toimia entistä paremmin alati muuttuvassa ympäristössä ja he saavat ideoita, jotka auttavat käsittelemään ongelmia. O’Fallon ja Butterfield (2005) esittelevät artikkelissaan kompleksiseen ympäristöön soveltuvan eettisen päätöksenteon mallin, jonka he ovat jakaneet neljään eri elementtiin. Mallin ensimmäinen elementti on moraalinen herkkyyys, jossa tilanne määritellään ja ongelma tulkitaan moraaliseksi ongelmaksi. Seuraava eli toinen elementti sisältää moraalisen ajattelun ja päätöksenteon, jossa valitaan oikeudenmukaisin vaihtoehto. Kolmanneksi asetetaan moraaliset arvot muiden edelle. Viimeisessä neljännessä elementissä on johtajan moraalinen selkäranka eli taito ja rohkeus toimia eettisten periaatteiden mukaisesti. Malli tuo hyvin esille eettisen päätöksenteon moninaisuuden ja kompleksisuuden, koska malli ei ole mitenkään lineaarinen. Keskisen (2004, 86-88) näkemyksen mukaan kompleksisuusajattelun perusteella lineaarisia ennusteita olennaisempaa on selvittää, miten systeemi muuttuu. Kompleksisuutta on nähtävissä kaikkialla, joten ilmiötä voi ymmärtää vain avaamalla sisäiset vuorovaikutussuhteet ja nähdä, miten ilmiö käyttäytyy kokonaisuutena. Tarkoituksena on löytää kompleksisuudesta säännönmukaisuuksia, perustavaa laatua olevia toimintamalleja, joiden avulla kokonaisuutta on helpompi tulkita ja tehdä päätöksiä.

Ongelmien kompleksisuuden ja ongelmien ratkaisuprosessin helpottamiseksi Rittel ja Webber (1973, 155-169) tekevät jaon kesyjen (tame) ja pirullisten (wicked) ongelmien kesken. Kesyvät ongelmat ovat helppoja ottaa haltuun ja ne ovat selkeästi rajautuneita. Pirulliset ongelmat ovat puolestaan epämääräisiä ja usein keskinäisriippuvaisia ongelmia. Niihin ei ole olemassa lopullista ratkaisua. Lisäksi niitä on yksittäisen organisaation ongelmallista ratkaista ja sen vuoksi tarvitaankin organisaatioiden välistä verkostoitumista.

4.2.1 Kesyvät ongelmat

Kesyvät ongelmat voi rinnastaa matemaattiseen ongelmanratkaisuun ja perinteisiin pulmapeleihin. Kesyvien ongelmien tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat yksinkertaisuus, rutiininomaisuus, ymmärrettävyys ja selkeys. Kesyn ongelman ratkaisemiseksi voidaan hyvin usein löytää ohjeita tai malleja, joiden varassa ongelmasta selvittää melko vaivatta. Ongelman 'kesyys' koostuu

informaatiotarpeiden, prosessin ja lopputuloksen muodostaman kokonaisuuden ennakoitavuudesta. Kesyä ongelmaa voikin verrata esimerkiksi sakkipeliin, koska käytännössä kesyt ongelmat voi ratkoa onnistuneesti päivästä toiseen samalla rutiinilla. Sakkipelissä on perusteellisesti määritelty ongelma, selkeä loppuratkaisu, rajattu määrä erilaisia ratkaisuja sekä tarkkaan laaditut säännöt, jolloin pystytään pelin virheettömyys arvioimaan täysin objektiivisesti. Pelin säännöt opeteltuaan osaa peliä pelata yhä uudelleen sekä pelin voi aina aloittaa alusta. (Vartiainen 2012, 20, 103; Vartiainen ym. 2013, 20-21.)

Kesyn ongelman määrittelystä tai ratkaisusta ei ole epäselvyyttä, joten ongelma on yksitulkintainen. Kesyissä ongelmissa konfliktitilanteiden käsittely on harvinaista. Työelämässä kesyjen ongelmien ratkaisemisessa on keskeistä erikoistuminen eli esimerkiksi esimies antaa työntekijälleen tehtävän, jonka työntekijä ratkaisee koulutuksensa ja asiantuntijuutensa avulla aikaisempia ratkaisuprosesseja hyväksikäyttäen. (Vartiainen ym. 2013, 20-21.) Rittelin ja Webberin (1973, 155-169) mukaan kesyn ongelman ratkaisuprosessi on vaiheittainen eli se alkaa ongelman määrittelystä, informaation keräämisestä ja analyysistä ja jatkuu erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamiseen. Niistä valitaan toteutettavaksi se, jonka avulla ongelmasta oletetaan selviävän parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaista ongelmanratkaisumallia kutsutaan vesiputoukseksi, jossa prosessi kulkee suoraviivaisesti ongelman määrittelystä kohti ratkaisua. Kesyä ongelmaa ei tule kuitenkaan suoranaisesti rinnastaa helppoon ongelmaan, koska kesy ongelma voi olla hyvin vaativakin. Kreuterin, De Rosan, Howze ja Baldwinin (2004, 441–454) mukaan ongelmien kompleksisuus kasvaa, kun siirrytään kesystä ongelmasta kohti pirullista ongelmaa. Ongelmilla on eri asteita siirryttäessä kohti kompleksisempia ongelmia ja hyvinkin yksinkertaisesti ongelmasta saattaa kasvaa hyvinkin monimutkainen ja pirullinen ongelma.

4.2.2 Pirulliset ongelmat

'Pirullinen ongelma' käsite on suomennos englanninkielisestä termistä 'wicked problem'. Pirullinen ongelma voidaan määritellä sellaiseksi ongelmaksi, jota on vaikea tunnistaa, analysoida ja ratkaista, mutta tämä ei kuitenkaan riitä kuvaamaan pirullisten ongelmien perimmäistä luonnetta. (Vartiainen 2012, 95, 102.) Clarke ja Stewart (2003, 274) tarkastelevat pirullisia ongelmia sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan. Heidän näkemyksenä on, että pirullisten ongelmien ratkaiseminen ei ole helppoa eikä se onnistu pelkästään johtajien tai asiantuntijoiden työnä. Pirulliset ongelmat ovat peruluonteeltaan monitulkintaisia, joka tarkoittaa sitä, että kohteena olevaan ongelmaan tai asiaan

liittyy useita elementtejä. Juuri sen vuoksi on vaikea tietää, mistä ongelmavyöhyteä lähdetäisiin ratkaisemaan. Vartiainen (2012, 105, 110) toteaa vielä, että pirulliset ongelmat ilmenevät yleensä silloin, kun organisaatiot toimivat sekasortoisessa ja kompleksisessa ympäristössä. Ongelman todellista luonnetta on tällöin lähes mahdotonta ymmärtää, mikäli ei ymmärretä sen yhteyttä muihin asiaan vaikuttaviin tekijöihin.

Batien (2008) kirjoittaa artikkelissaan, että pirullisia ongelmia löytyy lähes kaikilta aloilta, vaikka se käsitteenä ei olekaan vielä kovin tunnettu. Esimerkkejä pirullisista ongelmista ovat muun muassa terrorismi, ilmastonmuutos, ydinaseet, rikokset, terveydenhuolto, geenimuunneltu ruoka, globaalit vesivarannot ja kestävä kehitys. Pirulliset ongelmat ovat kompleksisia ja julkisia ongelmia. Niiden syyt ja vaikutukset ovat vaikeita tunnistaa ja muotoilla.

Conklin (2005) määrittelee myös pirullisen ongelman olevan hyvin kompleksinen, koska sen ratkaisemisessa on huomioitava useita eri tekijöitä. Ensiksi pirullista ongelmaa ei voi ymmärtää ilman, että perehtyy sen asiayhteyteen ja ongelman ymmärtäminen vaatii sen, että pystyy punnitsemaan erilaisia ratkaisuehdotuksia. Ongelmien laajempi ymmärrys johtaa siihen, että ehdotettuja ratkaisuja muokataan tai laaditaan täysin uusia ratkaisuehdotuksia. Ongelma määrittyy lisäksi sen mukaan, keneltä siitä tiedustele. Organisaatiossa saattavat yksittäiset ihmiset määritellä ongelman omista näkökulmistaan eli mikä se on, mistä se rakentuu sekä sen, mikä on siihen hyväksyttävä ratkaisu.

Toinen tekijä pirullisessa ongelman ratkaisemisessa Conklinin (2005) mukaan on se, että ongelman ratkaisemisessa ei ole olemassa selkeää alkua tai loppua, vaan riittävän hyviä ratkaisuja pyritään löytämään olemassa olevien resurssien puitteissa. Ratkaisut eivät ole myöskään lopullisia. Ongelmat mukautuvat ja muovautuvat kulloisenkin ympäristön mukaan ja ei ole olemassa loppupistettä, jolloin organisaatio olisi saavuttanut toiminnan kehittämisen huippunsa.

Kolmanneksi pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole koskaan oikeita tai vääriä, koska pirullisiin ongelmiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä ratkaisuja. Ratkaisut määritellään sosiaalisen kontekstin kautta, jolloin molempien osapuolten tulisi olla tasapuolisesti varustautuneita ratkaistessaan ongelmia. Ratkaisut kuitenkin vaihtelevat suuresti johtuen yksilöiden omista arvoista ja tavoitteista ja sama vaihtoehto voi olla toisten mielestä hyvä ja toisten mielestä huono. Ratkaisun tavoitteena on olla paras mahdollinen ratkaisu, jonka kanssa voidaan organisaatiossa elää. (Conklin 2005.)

Neljäntenä elementtinä Conklin (2005) käsittelee sitä, että jokainen pirullinen ongelma on ainutlaatuinen ja uudenlainen eikä kahta samanlaista pirullista ongelmaa voi olla koskaan olemassa. Niiden keskeisin piirre on erityisyys, mutta ongelmilla on aina myös yhteneväisiä piirteitä. Yhtenäisyydestä ei ole ongelman ratkaisutilanteessa välttämättä apua, koska erityispiirteet tekevät yhtenäisyyden lähes merkityksettömäksi. Ratkaisut pirullisiin ongelmiin tehdään aina mittatilaustyönä.

Viidenneksi jokainen ratkaisu pirulliseen ongelmaan toimii ainutkertaisesti ainoastaan oman ongelmansa kanssa. Ongelmasta ei voi oppia kokeilematta ratkaisua, mutta jokainen ratkaisu sisältää ennakoimattomia seurauksia, jotka saattavat muodostaa myös uuden pirullisen ongelman. Ratkaisujen vaikutusten jatkumo on ääretön sekä ajassa että paikassa ja kaikkia mahdollisia vaikutuksia on mahdoton arvioida täydellisesti. Uudistaminen on silti aina tärkeää ja keskeistä on löytää tasapaino uudistamisen hyötyjen ja riskien välillä. (Conklin 2005.)

Viimeisenä kohtana Conklin (2005) toteaa, että pirullisilla ongelmilla ei ole välttämättä lainkaan ratkaisuja tai vastaavasti ratkaisuja saattaa olla niin paljon, että niitä ei edes tule koskaan ajatelleeksi. Jokaista vaihtoehtoa ei voida ongelman ratkaisua harkitessa punnita tarkasti, koska erilaiset resurssit rajoittavat käsiteltävien ratkaisuvaihtoehtojen määrää. Siksi tarvitaankin luovuutta keksiä potentiaalisia ratkaisuja, joista voidaa arvioida, mitkä ovat päteviä sekä mitä niistä pitäisi tavoitella ja toteuttaa.

Clarken ja Stewartin (2003, 275) mukaan pirulliset ongelmat voidaan ratkaista työskentelemällä ihmisten kanssa. Muutoksia ei voida tehdä ainoastaan lainsäädännön avulla, sillä pirulliset ongelmat ovat todennäköisesti ratkaistavissa ainoastaan sellaisella toiminnalla, jossa opitaan ihmisiltä ja työskennellään ihmisten kanssa. Vartiainen (2012, 110) pohtii, että pirulliset ongelmat ovat helpommin ratkaistavissa laadullisten kuin määrällisten metodien avulla. On selvää, että soveltuvan ongelmanratkaisuprosessin tulisi sisältää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken, informaation monipuolista analyysiä ja runsaasti innovatiivista ajattelua. Kompleksisuusajattelu auttaa jäsentämään inhimillistä toimintaa korostaessaan, että monisäikeisiä ilmiöitä ei ole mahdollista ratkaista aina täysin. Riittää, että ongelmiin tartutaan, etsitään analyysiin perustuvia ratkaisuvaihtoehtoja ja valitaan lopuksi vaihtoehto, joka on sillä hetkellä paras mahdollinen. Näin organisaatiossa ei ole tarvetta miettiä ja käydä keskustelua siitä, oliko tehty ratkaisu oikea vai väärä, kun se on kyseisessä tilanteessa paras vaihtoehto.

Yhteenvetona eettisesti haastavista johtamistilanteista voidaan todeta, että eettiset ristiriidat ovat eri organisaatioissa aina läsnä ja niiden pohtiminen sekä ratkaiseminen on välttämätöntä johtamistyössä. Johtajat joutuvat päivittäin tekemisiin erilaisten eettisten kysymysten kanssa, joihin vaikuttavat mm. lainsäädäntö, organisaation resurssit ja eettiset toimintaperiaatteet. Eettisesti haastavia tilanteita johtamisessa voi muodostaa eettiset ongelmat, joissa ristiriita ilmenee johtajan omien eettisten näkemysten ja organisaatiossa yleisesti hyväksytyjen toimintaohjeiden välillä, jolloin johtaja ei voi toimia niin kuin näkisi oikeaksi. Tilanne voi olla myös sellainen, että johtaja ei välttämättä tiedä, mikä on oikea toimintatapa. Toisaalta eettisesti haastava johtamistilanne voi olla sellainen pulmatilanne, joissa ratkaisuvaihtoehdot sisältävät joidenkin eettisten periaatteiden loukkaamista. Vastakkain voi tällöin olla yksilön etu ja yleinen etu, kuten organisaation irtisanomistilanteet. Johtamisessa haastavia tilanteita saattaa syntyä myös oikeudenmukaisuuteen, vuorovaikutustilanteisiin ja lakirikkomuksiin liittyvissä tilanteissa.

Kompleksisuusajattelussa puolestaan organisaatio ei voi toimia ilman vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa, minkä vuoksi ne eivät voi koskaan täysin poistaa toiminnastaan yllättäviä piirteitä, jolloin organisaatioiden ympäristö on epävakaata ja muuttuva. Organisaatioissa esiintyvät ongelmat voidaankin niiden kompleksisuuden vuoksi jakaa kesyihin ja pirullisiin ongelmiin. Kesyt ongelmat ovat helppoja ottaa haltuun ja ne ovat selkeästi rajautuneita. Ilkeät ongelmat ovat puolestaan epämääräisiä ja usein keskinäisriippuvaisia ongelmia, niiden syyt ja vaikutukset ovat vaikeita tunnistaa ja muotoilla eikä niihin ole olemassa lopullista ratkaisua. Tästä johtuen kompleksisuusajattelussa korostetaan, että riittää kun ongelmiin tartutaan, etsitään ratkaisuvaihtoehtoja ja valitaan lopuksi organisaation kannalta paras mahdollinen vaihtoehto.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa keskitytään eettisen johtajuuden ja haastavien johtamistilanteiden tutkimiseen laadullisella menetelmällä, koska tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on vain vähän aikaisempaa tietoa. Silvermanin (2011, 349) mukaan kvalitatiivista tutkimusta käytetään yleensä, kun tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa vähän tutkitusta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Kvalitatiivisen tutkimusotteen etuina voidaan nähdä se, että laadullinen tutkimus on suhteellisen joustavaa ja sillä voidaan tutkia mitä ihmiset tekevät luonnollisessa ympäristössään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista tutkia prosesseja, mutta sen lisäksi sen avulla voidaan löytää syiden lisäksi merkityksiä. Silvermanin (2011, 54-55) mielestä ilmiön tunnistaminen ja selittäminen edellyttävät myös teorian läsnäoloa tutkimuksessa, koska ilman sitä tutkijan on vaikea ymmärtää ilmiötä.

Myös Vilka (2005, 23) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) yhtyvät samaan näkemykseen, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai antamaan teoreettisen tulkinnan jostakin ilmiöstä. Varton (2005, 95) mukaan laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma. Ottaen huomioon tutkimuksen aihe laadullinen tutkimus on luontevin valinta tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tieteellisen tutkimuksen ehtoina ovat Vilkan (2005, 21-23, 27) mukaan muun muassa se, että tutkimuskohde on täsmällisesti määritelty ja tutkimuksesta on oltava hyötyä muille. Lisäksi tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Uusi tieto voi olla myös sellaista tutkijan tuottamaa tietoa, jossa tutkija pystyy osoittamaan, kuinka aiempaa tietoa voidaan käyttää jonkin toisen toiminnan kehittämisessä tai miten sitä voidaan yhdistellä uusilla tavoilla. Tieteellisellä tutkimuksella tietoa tuotetaan tieteelliselle tutkimukselle hyväksyttyjen metodien avulla. Metodeita ovat teoria, käsitteet, mallit, tutkimusmenetelmät, aineiston keräämisen tavat, analyysitavat ja argumentointi. Tutkimuksen toteuttamiseksi käytettävät metodit valitaan perustellusti ja tietoisesti.

Varton (1995, 95) mukaan tieteelliselle tutkimukselle ei ole olemassa sellaista metodologiaa tai välinettä, joka olisi olemassa valmiina ennen tutkimusta eikä mitään selittämisen mallia, jonka voisi yksinkertaisesti toteuttaa tutkimuksen kulussa. Sovitut metodit ja lähestymistavat koskevat menettelyä ja sen tulkintaa tai ovat ideaalisesti ohjaavia. Uutta tutkimusta varten on aina muodostettava oma, uusi menetelmä. Varto määrittelee tutkimuksen alkamaan siitä, kun kysytään jostakin jonakin jossakin tavoitteena saada vastaus sellaisessa merkitysyhteyden maailmassa, jossa vastauksia voi saada aikaan.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy lukuisia eri lähestymistapoja ja metodeja. Fenomenologinen lähestymistapa on laadullinen analyysimenetelmä, joka on kiinnostunut ilmiöistä sekä niiden tulkitsemisesta ja tutkimuksen kohteena on ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa, jossa tutkija yrittää ymmärtää tutkittavan kokemuksia. Fenomenologisen tutkimuksen kohde voidaan näin ollen tarkentaa kokemuksen tutkimiseen ja koska kaikki ilmiöt merkitsevät yksilölle jotain, kokemus muotoutuu merkityksen mukaan. Fenomenologisen lähestymistavan tärkeimpiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkimusaineistoa tarkastellaan koko ajan kokonaisuutena, yksittäisiä asioita peilataan kokonaisuuteen sekä päinvastoin. Fenomenologinen lähestymistapa on kiinnostunut yksittäisistä mielellisistä merkityksistä, joita tutkittava tuottaa puhutun, kirjoitetun tai kuvatun avulla ilmiöstä, eikä yksittäisistä sanoista tai tauoista haastattelussa. (Vilkkä 2005, 136-137, 141; Metsämuuronen 2006, 90, 92, 110; Laine 2007, 28-29.)

Giorgi (1997) yhtyy myös siihen näkemykseen, että fenomenologisessa tutkimuksessa tiedon lähteenä ovat yksittäisen ihmisen kokemukset. Giorgin fenomenologiseen metodiin kuuluvia vaiheita on viisi. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan tutkimusaineistoon avoimesti ja huolellisesti kokonaisnäkemykseen pyrkien. Seuraavissa vaiheissa erotetaan tutkimusaineistosta merkityksen sisältävät merkitysyksiköt ja käännetään ne tutkijan tieteenalan yleiselle kielelle. Sen jälkeen käännettyistä merkitysyksiköistä muodostetaan yksilökohtaiset merkitysverkostot ja viimeisessä vaiheessa muodostetaan yleinen merkitysverkosto, joka sisältää jokaisen tutkittavan yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa esiin nousseet ilmiön kannalta keskeiset sisällöt. Kaikki Giorgin analyysin jokainen viisi vaihetta tuottavat tietoa ja eri vaiheiden perusteella voidaan tehdä jo valintoja ja johtopäätöksiä tutkijan tehdessä analyysiä aineistoa käsitellessään.

Kun käytetään fenomenologista lähestymistapaa aineistoksi soveltuvat kaikki merkitysriikkaat

aineistot. Fenomenologisessa haastattelussa tavoitteena on kertomuksenomainen ja mahdollisimman paljon kokemuksia kuvaava puhe. Hyvä haastatteluaineisto fenomenologisen metodin mukaan on sellainen, joka sisältää runsaasti kuvauksia tutkittavaa ilmiötä koskevista epämääräisistä tuntemuksista, mielikuvista ja aavistuksista. (Vilkkä 2005, 138-139.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija ei lähde tyhjästä, vaan taustalla on aina jotakin, joka antaa perustan ymmärtää tutkittavaa asiaa. Tutkimukseen liittyy, että tutkija paljastaa, mikä on tutkittavaa ilmiötä koskeva hänen oma merkitystensä ymmärtämisen edellytyksensä eli esiymmärryksensä. Fenomenologista tutkimusta ei tehdä ilman teoreettista viitekehystä. Aiemmat tutkimukset ja teoreettiset mallit tulevat kuvaan siinä vaiheessa, kun oma tutkimusaineiston tulkinta on tehty ja tutkijan ymmärrys tutkittavasta asiasta on laajentunut tutkimuskohteen kokemuksilleen antamien merkitysten avulla. (Vilkkä 2005, 137-138.) Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä ja hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtäminen ei taas kosketa mitään tiettyä tapahtumaa, vaan kuvaa ihmisen suhdetta olevaan kokonaisena. Hermeneutiikan muita avainkäsitteitä ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtämisen perustana on aina se, millainen esiymmärrys kohteesta on ennestään sekä se, että ymmärtäminen etenee kehämäisenä liikkeenä eli ns. hermeneuttisena kehänä. (Varto 2005, 78-80; Laine 2007, 31-32; Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35.)

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena kuvata eettisen johtajuuden haastavia johtamistilanteita sekä esimiesten että työntekijöiden kokemina ja kuvaamina. Toisaalta tutkimuksessa on myös hermeneuttisia piirteitä ymmärtämisen, tulkinnan, esiymmärryksen ja hermeneuttisen kehän kautta, joten tutkimukseen yhdistyy siis fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne. Laineen (2007, 33) mukaan ei ole kuitenkaan mahdollista esittää tarkkaa kuvausta fenomenologisesta tai hermeneuttisesta metodista, jota tässä tutkimuksessakin käytetään. Se saa soveltavan muotonsa kulloisenkin tutkimuksen monien eri tekijöiden tuloksena ja tilannekohtaisesti on aina harkittava, miten voimme toimia niin, että saavutamme toisen kokemuksen ja hänen ilmaisunsa merkitykset mahdollisimman autenttisina.

5.2 Tutkimusaineisto

Tyypillinen kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa käytetty aineiston keruumenetelmä on haastattelu (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 157). Laadullisen tutkimuksen muita

aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelun ideana on kysyä ihmiseltä itseltään, kun haluamme tietää, mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelun etuina ovat avoimuus ja joustavuus, koska haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten sanamuotoa. Lisäksi haastattelija voi halutessaan kirjoittaa muistiin havainnoimansa eli sen, kuinka asiat sanotaan. Haastattelussa voidaan myös valita ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-74, 85.)

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun vastaukset perustuvat haastateltavan omaan kokemukseen. Haastattelussa on tärkeää syventää tai saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelussa haastateltava nähdään tutkimuksen merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena, jolloin hänelle on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys siitä, millaista on eettinen johtajuus haastavissa johtamistilanteissa sekä kuinka esimiehet ja työntekijät kokevat haastavat johtamistilanteet eri organisaatioissa. Haastattelumenetelmällä pystytään parhaiten syventämään saatavia tietoja sekä tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä ilmaisuille. Haastattelussa haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin omat mielipiteensä ja kokemuksensa. Tutkimushaastattelu tarjoaakin haastateltavalle mahdollisuuden saada näkemyksensä esiin. (Eskola & Vastamäki 2010, 25-26.) Haastattelut ovat Silvermanin (2011, 43) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hyvin avoimia ja niitä tehdään melko pienelle otannalle. Pienestä otannasta huolimatta haastattelumenetelmän haittana kuitenkin on, että se vie paljon aikaa. Haastattelujen litterointi on lisäksi hyvin hidasta. (Koskinen ym. 2005, 105-106.)

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teema-alueet ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2009; 48, Eskola & Vastamäki 2010, 26). Teemahaastattelua käytetään usein, kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita (Metsämuuronen 2006, 226). Hyvin käytettynä teemahaastattelu on tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska tällä estetään esimerkiksi se, että kenelläkään haastateltavalla ei ole

mahdollisuutta vinouttaa aineistoa hiljentämällä tai provosoimalla muita haastateltavia. (Koskinen ym. 2005, 105, 124-125.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty haastattelemalla 12 henkilöä, joilla on kokemusta eettisesti haastavista johtamistilanteista organisaatiossa. Haastateltavista kuusi on esimiestasolla toimivia ja kuusi on työntekijäasemassa olevia henkilöitä. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta yt-neuvotteluista tai irtisanomistilanteista työelämässä. Haastateltavista puolet on naisia ja puolet miehiä ja haastateltavat edustavat eri toimialoja. Eskolan ja Vastamäen (2010, 42) mukaan haastattelujen määrä vaihtelee tutkimusaiheen, tutkimuksen laajuuden tai käytettävän analyysimenetelmän mukaan eikä ohjeellista määrää voi antaa. Kun haastattelut alkavat toistaa itseään eikä niissä ilmene mitään uutta, on saavutettu kylläntyminen eli saturaatio, jolloin haastatteluja on tehty todennäköisesti riittävästi.

5.2.1 Haastattelulomakkeen laadinta

Silvermanin (2011, 103) mukaan teoria auttaa tutkijaa asettamaan kysymyksiä tutkimuksessaan. Eskola ja Vastamäki (2010, 35-36) kirjoittavat, että olennaista teemoja miettiessä tulee muistaa se tutkimusongelma, johon ollaan hakemassa vastausta. Haastattelijalla on yleensä mielessään useita teemoja, joista hän haluaa keskustella ja teemat voidaankin muokata intuition perusteella. Pelkästään intuition perusteella tehdyistä teema-alueista tulee kuitenkin helposti vaillinaisia ja analysointi vaikeutuu, kun teoreettisia yhteyksiä ei ole. Teemat voi etsiä myös aiemmista tutkimuksista tai johtaa ne teoriasta. Teemoja pohdittaessa on oleellista huomioda, että valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu.

Tässä tutkimuksessa haastatteluteemat on johdettu teorian pohjalta. Haastatteluteemojen valinnassa on huomioitu sekä teoria että tutkimuskysymykset. Teemat haastatteluissa ovat haastateltavan oma käsitys eettisestä johtajuudesta, eettisesti haastavat johtamistilanteet sekä johtajan rooli haastavissa johtamistilanteissa. Lisäksi haastattelulomakkeessa on viimeisenä teemana haastateltavan mahdollisuus vapaasti kertoa muita ajatuksiaan liittyen eettiseen johtajuuteen ja eettisesti haastaviin johtamistilanteisiin. Teemarunon ylimmällä tasolla haastattelulomakkeessa on laajat teemat ja toisella tasolla tarkentavat apukysymykset. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) kirjoittavat, että teemahaastattelussa tutkijan ja haastateltavan tulee jakaa ymmärrys esimerkiksi haastattelussa käytetystä käsitteistöstä, jonka vuoksi ennen haastattelua on keskusteltu etiikan määritelmästä.

Teemahaastattelulomake on tutkimuksen liitteenä (liite 1).

5.2.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut tehtiin tammi-huhtikuun 2014 välisenä aikana. Tutkija otti haastateltaviin yhteyttä joko puhelimitse, sähköpostilla tai sosiaalisen median välityksellä. Osa haastateltavista halusi haastattelurungn etukäteen nähtäväksi, osa puolestaan halusi miettiä vastaukset teemoihin vasta itse haastattelutilanteessa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) toteavat, että koska haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on perusteltua antaa tiedonantajille haastattelukysymykset jo hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnassa on huomioitava, että se on tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87-88.) Kriteereinä haastateltavien valintaan oli, että puolet haastateltavissa toimisivat esimiesasemassa ja puolet työntekijäasemassa molempien näkökulmien saamiseksi. Haastateltavilla piti olla vähintään viiden vuoden työkokemus sekä kokemus yt-neuvotteluista, joiden tarkoituksena oli varmistaa, että haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia eettisesti haastavista johtamistilanteista organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, joten haastateltaviksi haluttiin mukaan lisäksi molempien sukupuolten ja eri toimialojen edustajia.

Tutkija haastatteli henkilöt itse ja haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti haastateltavien kotona. Haastatteluista kolme tehtiin kahvilassa. Eskola ja Vastamäen (2010, 29-31) mukaan haastattelua ei kannata tehdä liian muodollisessa tai virallisessa tilassa, vaan haastattelutilannetta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon haastateltavan näkökulma. Haastateltavien kotona tehtävillä haastatteluilla on suurempi mahdollisuus onnistua, koska tila on haastateltavalle tuttu ja turvallinen. Haastattelutilanteen on kuitenkin hyvä olla mahdollisimman rauhallinen ja virikkeetön. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteissa tuli jonkin verran erilaisia häiriötekijöitä, kuten puhelimen pirinää ja kotona tapahtuvia arjen ääniä. Siitä huolimatta haastattelut onnistuivat kaiken kaikkiaan hyvin ja jokainen teema-alue käytiin läpi, vaikka niiden järjestys ja laajuus vaihtelivatkin eri haastatteluiden välillä.

Ennen varsinaista haastattelua oli vapaamuotoista keskustelua, joka auttoi luomaan luottamuksellista ilmapiiriä keskusteluun. Teemahaastattelujen kesto vaihteli 38 minuutista yhteen tuntiin ja 15 minuuttiin, mutta itse keskustelut kestivät kokonaisuudessaan tunnista kahteen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja osa nauhoittamisista sovittiin haastattelujen sopimisen yhteydessä ja osa itse haastattelutilanteessa. Haastateltavien kanssa sovittiin, että nauhoitukset hävitetään, kun niistä saatu tieto on hyödynnetty tutkimuksessa. Lisäksi haastateltavia muistutettiin siitä, että heidän anonymiteettinsä säilyy tutkimustyössä. Haastattelujen litteroinnissa haastatteluista tuli kirjoitettua tekstiä rivivälillä yksi ja fontilla 12 yhteensä 85 sivua. Litteroinnin yhteydessä tekstit muokattiin niin, että tunnistamiseen mahdollisesti johtavat tekijät poistettiin. Osasta sitaateista on poistettu henkilöiden etunimiä korvaten ne yleisnimillä, koska haastatteluissa monet käyttivät esimerkiksi esimiesten etunimiä kertoessaan kokemuksistaan.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Silvermanin (2011, 46) mukaan laadullista tutkimustietoa tulisi analysoida hyvin tarkasti. Hankitun tiedon määrällä ei ole merkitystä, jos sitä analysoi tarkasti. Laadullisen tutkimuksen avain on hankitun tiedon analysoinnin tehokkuus. Huolellisesti tehtynä aineistolähtöinen tutkimusote tuottaa selkeän, helposti viestivän tulkinnan, joka kuvaa aineiston kattavasti. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 97) toteavat, että aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Näin ollen teorian merkitys tutkimuksessa liittyy esitettyihin metodologisiin valintoihin, jotka ohjaavat analyysin vaiheita. Fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen liittyvät tutkimukset ovat hyviä esimerkkejä pyrkimyksestä tämäntyypisistä analyysiin.

Kiviniemi (2007, 80) puolestaan kirjoittaa artikkelissaan, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi voi olla luonteeltaan toisaalta analyyttistä ja toisaalta synteettistä. Analyyttisyyteen kuuluu aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesti eri tema-alueisiin sekä koodaaminen helpommin tulkittavissa oleviin osiin, mutta sisäinen jäsenitys asettuu lopulliseen muotoonsa vasta useiden eri analysointivaiheiden jälkeen. Keskeistä on löytää jo olemassa olevien asioiden yhdistäminen uudeksi asiaksi, jossa yhdistetyistä asioista tulee enemmän kuin vain osiensa summa eli temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattaa koko aineistoa.

5.3.1 Aineiston analyysi

Tutkijan kentällä tuottama materiaali on aineiston ydin ja aineisto tulee saattaa sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollisimman helppoa käyttää. Analyysia varten nauhoitetut aineistot on muutettava kirjoitettuun muotoon eli litteroitava, joka on välttämätön välivaihe laadullisen tutkimuksen kannalta. Mitä tarkemmin aineistoa on litteroitu sen luotettavamman kuvan siitä saa. (Koskinen ym. 2005, 317-318; Tiittula & Ruusuvuori 2005, 16.) Tässä tutkimuksessa yhden haastattelun purkamiseen on kulunut suunnilleen yksi työpäivä ja litterointi on suoritettu sanatarkasti.

Aineiston analyysi aloitetaan silmäilemällä ja lukemalla aineistoa läpi useaan kertaan. Alustavat merkinnät aineistoon auttavat löytämään kiinnostavat kohdat ja helpottavat teemoittamista. Tutustumisvaiheen jälkeen seuraa analyttisempi vaihe, jolloin luodaan aineistolle fyysinen rakenne, jotta keskeistä aineistoa on hyvä käsitellä. (Koskinen ym. 2005, 231-233.) Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan yleensä teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Aineiston voi järjestää litteroinnin jälkeen uudestaan teemoihin siten, että jokaisen vastaukset on lajiteltu omien teemojensa alle. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan aineistolähtöiseksi. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija etsii aineistosta teemoja, joista haastateltavat puhuvat tai tutkija lähtee teemoittamaan aineistoaan omien kysymystensä kautta. Teemojen etsimisen jälkeen täsmennetään teemojen merkityssisältö. (Moilanen & Räihä 2007, 55-56; Eskola & Vastamäki 2010, 43.)

Fenomenologinen tutkimus etenee eri vaiheissa ja tutkimusaineiston ensimmäisessä työvaiheessa pyritään kuvaamaan sitä, mitä aineistossa on sanottu. Kuvausvaiheessakin tutkija tekee valintoja, mutta jo tässä vaiheessa olisi kyettävä näkemään, mikä aineistossa kuuluu tutkimuksen piiriin ja mikä ei ole olennaista. Kuvauksen jälkeen aineiston moninaisuudesta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia, mutta se vaatii huolellisen paneutumisen aineistoon. Intuition merkitys korostuu tässä vaiheessa, kun merkityskokonaisuudet nähdään ja samankaltaiset merkitykset löytävät oman kokonaisuutensa. Merkityskokonaisuudet järjestyvät tutkimuksessa myös tutkijan tutkimuskysymysten ehdoilla. Ilmiön moninaisuudesta tulevat esiin vain ne puolet, joita tutkimustehtävä nostaa esiin. Tässä mielessä myös tutkimuksen näkökulma määrää, mitkä merkitykset ja merkityskokonaisuudet ovat kyseisessä tapauksessa olennaisia. (Laine 2007, 40-42.)

Tutkimuksen varsinaisesti viimeisen vaiheen tavoitteena on luoda kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Siksi erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet on tuotava yhteen, sillä niillä on suhde

toisiinsa merkitysten kokonaisverkostossa. Merkityskokonaisuuksien välisten suhteiden selvittäminen antaa lopullisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Kun kokonaisrakenne on saatu valmiiksi voi tutkija tarkastella saatuja tuloksia ja tässä vaiheessa voi esimerkiksi arvioida tuloksiaan suhteessa muuhun alan tutkimuskirjallisuuteen. (Laine 2007, 42-43.)

Analyysin viimeinen työvaihe on argumentaatio, jolloin tutkijan on argumentoitava monipuolisesti tulkintojaan muihin ilmiöihin tai tutkimuksiin. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa, jos on löydettävissä vastaavia ilmiöitä ja selityksiä toisista tutkimuksista ja siksi onkin tärkeää käydä keskustelua muiden alaan liittyvien tutkimusten kanssa, kun tutkimuksen analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä tehdään. (Moilanen & Räihä 2007, 61-63.)

5.3.2 Haastattelututkimuksen vastaajaprofiili

Tutkimuksessa haastateltiin 12 henkilöä teemahaastattelun avulla. Haastateltavista henkilöistä kuusi oli miehiä ja kuusi oli naisia. Iältään he olivat 34-52-vuotiaita. Haastateltavissa oli eri toimialojen edustajia muun muassa terveydenhuoltoalalta, tietotekniikka-alalta, kuljetusalalta, rakennusosalta, taloushallinnosta, puutuoteteollisuudesta sekä ympäristöpalveluista. Puolet haastateltavista oli organisaatioissaan esimiestehtävissä ja puolet edusti työntekijöitä.

Työkokemusta haastateltavilla oli kahdeksasta 26 vuoteen saakka. Kaikki työntekijäasemassa olevat haastateltavat olivat tällä hetkellä työelämässä, mutta esimiestyössä olevista henkilöistä työelämässä oli haastatteluiden aikaan työelämän ulkopuolella kolme henkilöä. Kriteerinä haastatteluille oli, että haastateltava oli kokenut työelämässä yt-neuvottelut. Tällä varmistettiin, että jokaisella haastateltavalla oli taustalla jonkinlainen kokemus eettisesti haastavista johtamistilanteista organisaatiossa. Lisäksi jokaisella haastateltavalla oli yli viiden vuoden työkokemus, joten erilaisia kokemuksia työelämästä oli jo ehtinyt karttua. Haastatteluun osallistuminen oli jokaisella vapaaehtoista.

5.4 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen tekemisessä kulkee koko tutkimusprosessin ajan tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tutkimusetiikka pitää sisällään yleisesti sovittuja sääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajaan ja yleisöön. (Vilkkä 2005, 29-30.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2003) ohjeiden mukaisesti Suomen Akatemia edellyttää hyvältä tieteelliseltä käytännöltä seuraavaa: "Yksi tieteellisen hyväksyttävyyden sekä sen luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellytys on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (good scientific practice) edellyttämällä tavalla. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu mm. että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja." Tämän tutkimuksen koko prosessissa on otettu huomioon tutkimuseettiset periaatteet. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa, aina ideointivaiheesta tutkimustuloksiin asti, on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä.

Silvermanin (2011, 97, 100) on luetellut teoksessaan eettisiä suojatoimia, joiden pyrkimyksenä on taata tutkimuksen eettisyys. Tutkimuksen eettisiä tavoitteita on, että ihmiset osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti, tutkittavien kommentit kuvataan tarkasti, tutkittavia vältetään kokemasta ylimääräistä vaivaa sekä tutkijan ja tutkittavan välillä vallitsee luottamus. Joka tapauksessa tutkimuksen eettinen ohjeistus riippuu aina jollain tavalla kontekstista. Tässä tutkimuksessa toteutuvat nämä eettiset ohjeistukset, sillä jokainen haastateltava on osallistunut tutkimukseen vapaaehtoisesti ja haastattelut on litteroitu sanatarkasti. Tutkija on valinnut haastattelupaikaksi yleensä sen, mistä on koitunut vähiten vaivaa haastateltavalle. Lisäksi tutkijan ja haastateltavien välillä on vallinnut luottamus, koska haastatteluissa on päästy syventymään hyvinkin henkilökohtaisiin ja mieltä askarruttaviin asioihin.

Erityisesti tutkimuksen informanttien suojaaminen on tärkeää. Tutkija ei saa loukata tutkittavien yksityisyyden suojaa ja henkilötiedot täytyy suojata niin, etteivät ulkopuoliset pääse niihin käsiksi. (Vilka 2007, 95; Silverman 2011, 178.) Tähän tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetti on varmistettu sillä, että työpaikkakohtaisia tietoja ei tutkimuksessa eritellä. Tutkittavista kokemuksista on käsitelty ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Haastattelutilanteen jälkeen haastattelutallenteet on tuhottu heti, kun niitä ei enää ole tarvittu tutkimuksen tekemisessä. Tutkimuksesta ei ole tunnistettavissa yksittäisiä ihmisiä ja tutkimukseen osallistuneiden työpaikkojen nimiä ei tuoda tutkimuksessa julki. Aineiston hankinnassa eettisesti huomioitavaa on myös ollut, että tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. (Kuula 2011, 200-209; Silverman 2011, 178.)

Vilkan (2005, 158-159) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät

teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkimuksessa tehtävät ratkaisut ja valinnat on oltava perusteltavissa sekä niiden tarkoituksenmukaisuutta tulee arvioida tavoitteiden kannalta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja tutkimuksen vaiheet on kerrottu yksityiskohtaisesti. Tutkimuksessa on noudatettu myös tieteen hyvien käytäntöjen mukaista viittausvaatimusta, jonka mukaan kaikkiin käytettyihin lähteisiin on viitattava asiaankuuluvasti. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 141) kirjoittavat, että tutkijan täytyy tutkimuksessaan kertoa tarkasti tutkimuksen yksityiskohdista ja prosessista, jotta tutkimuksen lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse arvioi aina tutkimuksen luotettavuutta sen kaikissa vaiheissa. Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessia ja tutkimuksessa tehtyjä valintoja on tuotu ilmi koko prosessin ajan, mikä on yksi luotettavuutta mittaava tekijä.

Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteisiin vaikuttaneet tekijät sekä haastattelumenetelmät ovat nähtävissä. Aineistoa kerätessä lisäkysymysten esittämisellä pystyttiin varmistamaan riittävä tutkimusaineiston saanti. Haastattelut myös litteroitiin sanatarkasti pian haastatteluiden jälkeen ja mitä tarkemmin aineistoa on litteroitu, sen luotettavamman kuvan siitä saa. (Koskinen ym. 2005, 317-318.) Tutkimuksessa on huolehdittava myös puolueettomuuden toteutumisesta. Haastateltavaa on kuultava ja ymmärrettävä ilman, että tutkijan omat käsitykset tai mielipiteet vaikuttavat tutkimuksen kulkuun, vaikka tutkija itse onkin tutkimusasetelman tulkitsija kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Haastattelun teemat onkin laadittu niin, että haastateltavat pystyivät vastaamaan niihin ilman, että tutkija pyrkii ohjailemaan vastauksia mihinkään tiettyyn suuntaan. Näin on pyritty vähentämään omien käsitysten vaikuttavuutta haastatteluun. (Vilkkä 2007, 153.)

Luotettavuus muodostuu myös muistakin seikoista, kuten tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Nämä käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi käsitellä ilmiötä objektiivisesti. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat molemmat tutkimuksen luotettavuutta, mutta hieman eri näkökulmista. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Jos vastaukset ovat eri mittauskerroilla melko samanlaisia tai samanlaisia, tutkimus on reliaabeli. (Metsämuuronen 2006, 56; Hirsjärvi & Hurme 2009, 185-186.) Myös Silverman (2011, 360) yhtyy ajatukseen siitä, että reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että myöhemmät tutkijat pääsevät samaa aineistoa käsitellessään samaan lopputulokseen. Tutkimuksen tulos ei voi johtua tällöin sattumasta. Jokinen (2008, 246) pohtii vielä, että lisäkeinona toistettavuuden osoittamiseksi käytetään viittauksia muihin tutkimuksiin. Mitä enemmän tukea omille tulkinnoille löytyy muiden

tutkimuksista, sitä helpompi on vakuuttaa oman työn uskottavuus ja se, että työ on toistettavissa.

Reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys voi olla kuitenkin laadullisen tutkimuksen kannalta ongelmallinen siksi, että tutkimuksen oletetaan olevan subjektiivinen ja mittaustulosten vaihtelevan mittaajan mukaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen, eikä määrällinen mittaaminen. Reliabiliteetin näkökulmasta laadullisen tutkimuksen tärkein testi on näin ollen sen laatu, ja oikeastaan reliabiliteetin käsite onkin epäolennainen laadullisessa tutkimuksessa. (Golafshani 2003.) Stenbacka (2001) jopa väittää, että mikäli laadullista tutkimusta joudutaan arvioimaan reliabiliteetin näkökulmasta, on se merkki siitä, että tutkimus ei ole hyvin tehty. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta keskeistä on koko tutkimusprosessin huolellinen kuvaaminen, jotta voidaan arvioida onko tutkija noudattanut tutkimusprosessissaan kuvaamia menetelmiä.

Tutkimuksen validiteetti puolestaan viittaa siihen, mitataanko sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Validiteetti jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validius tarkoittaa sitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. Sisäinen validiteetti tarkoittaa laadullisen tutkimuksen kohdalla lähinnä sitä, ovatko käsitteet oikeita ja onko teoria valittu oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.)

Silverman (2011, 384-385) ehdottaa laadullisen tutkimuksen kriittiseen tarkasteluun ja luotettavuuden arviointiin viisivaiheista menetelmää, joka sisältää ensimmäisessä vaiheessa analyyttisen induktion, toisessa vaiheessa jatkuvan vertailun menetelmän, kolmannessa vaiheessa poikkevan tapauksen analyysin, seuraavassa vaiheessa vertailevan tietojen käsittelyn sekä menetelmän viimeisessä vaiheessa tarkoituksenmukaisen taulukoinnin. Tutkimus on sitä luotettavampi, mitä useampi yllä mainituista vaiheista täyttyy. Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa on tärkeää ottaa kuitenkin huomioon arvioitavan tutkimuksen viitekehys ja metodologia ja pyrkiä ennen kaikkea kokonaisvaltaiseen luotettavuuden arviointiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Teemahaastatteluilla selvitettiin, millaisia käsityksiä esimiehillä ja työntekijöillä on eettisestä johtajuudesta ja millaisia kokemuksia heillä on eettisesti haastavista johtamistilanteista työelämässä. Lisäksi teemana oli johtajan rooli haastavissa ristiriitatilanteissa. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teemoittelussa nousseiden luokkien kautta. Näitä ovat eettisen johtajuuden käsite, valkoinen, harmaa ja musta eettinen vyöhyke sekä johtajan rooli eettisesti haastavissa tilanteissa.

Aineistosta nousevia teemoja pyritään kuvaamaan myös suorien haastattelulainauksen kautta. Näiden suorien lainauksen avulla vahvistetaan tutkimuksessa tehtyjä havaintoja, mutta myös tuodaan haastateltavien käsitykset esiin mahdollisimman todenmukaisissa yhteyksissä ja merkityksissä.

6.1 Käsitys eettisestä johtajuudesta

Haastattelu aloitettiin eettisen johtajuuden käsitteen määrittelyllä. Moni haastateltava koki eettisen johtajuuden olevan oikeudenmukaista, reilua ja tasapuolista kohtelua. Kaikkia ihmisiä on johdettava kohdeltava tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti eikä ketään saa suosia. Tasapuolinen ja johdonmukainen johtaminen nähtiin hyvänä eettisenä johtamisena, sillä eriarvoistavasta ja epätasa-arvoisesta johtamisesta oli huonoja kokemuksia sekä esimiehillä että työntekijöillä.

"Pidetään asiat asioina ja ihmiset ihmisinä, Asiat nähdään asioina ja ihmiset ihmisinä, tarkoitin tasavertaista kohtelua." (työntekijä)

"Eettisyyttä on se, että kohtelet sukupuolia ja tasapuolisesti etkä sorsi ketään, miehiä tai naisia tai muuten erilaisia tai..." (esimies)

"Se on niin kuin omantunnonkin ja oikeudenmukaisuuden mukaan toimimista." (esimies)

Eettisessä johtamisessa on kyse avoimuudesta ja rehellisyydestä. Hyvän johtajan pitää pystyä keskustelemaan kaikesta.

"Eettinen johtajuus on, sitä helposti ajattelee tasavertaista kohtelua ja rehellisyyttä." (työntekijä)

"Kerrottu huolia ja murheita, niin kuin sellainen avoimuus läpi organisaation." (työntekijä)

Esimiehen läsnäolo eettiseen johtajuuteen kuuluvana tekijänä ilmeni haastatteluista niin työntekijöiden kuin esimiestenkin taholta lähes jokaiselta haastateltavalta. Työntekijät kokivat esimiehen olevan kiinnostunut alaisestaan, kun esimies on fyysisesti läsnä, kuuntelee ja ymmärtää.

"Kuitenkin se läsnäolo tilanteessa ihan eri kuin olla paikalla. Olla paikalla kuin olla läsnä on kaksi eri asiaa." (työntekijä)

"Ne voi tosiaan käydä työntekijöitten kanssa muulloinkin kuin jossain pakollisessa kahvitilaisuudessa keskustelemassa." (työntekijä)

"Sopivassa ripauksessa heittää sinne henkilökohtaista eli keskustelee ja kysyy mielipidettä, vaikka se edes mihinkään johtais, mutta sillain että kyselee ja tiedustelee..." (esimies)

Esimiehen läsnäoloon ja työntekijöistään kiinnostumiseen sisältyy myös alaisistaan välittäminen ja huolenpito, joita korostivat haastateltavista erityisesti esimiehet eettiseen johtajuuteen kuuluvana. Esimies nähtiin olevan työntekijöille vertauskuvauksellisesti jopa perheen huoltaja, joka pitää huolta lapsistaan.

"Mikä mun mielestä on hyvä johtaja, niin olen aina sanonut, että mä nään johtajan samanlaisena kuin äidin tai isän perheessä." (esimies)

"En tarkoita, että sen johtajan täytyy rakastaa, mutta sen täytyy välittää niistä alaisistaan ja pitää huolta." (esimies)

Eettistä johtajuutta kuvaavissa vastauksissa korostuivat samankaltaiset piirteet, merkittävimpänä tekijänä yksilöiden huomioimisen merkitys johtamisessa. Tällä haastatellut tarkoittivat sitä, että johdettaessa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset lähtökohdat ja ominaisuudet. Esimiesten kohdalla läsnäolon merkitykseen liittyi lisäksi se, että työtehtävien antaminen on helpompaa, kun tietää ja tuntee työntekijöidensä osaamistason. Tämä helpottaa työn organisointia päivittäistoimintojen kohdalla.

"...riippuen sen työntekijän osaaminen, sen mukaan annetaan töitä." (esimies)

Luottamus oli keskeinen asia sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta katsottuna. Molemmat työosapuolet kokivat, että molemminpuolinen luottamus varmistaa työn sujuvuuden. Alaiset kokivat, että työ ei suju, mikäli esimiehet vahtivat työntekoa jatkuvasti. Toisaalta taas

koettiin, että esimies osoittaa kiinnostustaan kyselemällä välillä työn sujumisesta, eikä se ole silloin häiritsevää, vaan enemmänkin se koettiin esimiehen läsnäolona. Luottamukseen kuului myös kyky pyytää ja antaa anteeksi. Palautteen rakentava antaminen henkilökohtaisesti kasvatti myös luottamusta työosapuolien keskuudessa.

"Että pystyt tekemään työsi rauhassa, ettei koko ajan varjosteta selän takana." (työntekijä)

"Työnantajallakin on luottamus, että ne vastuullisesti hoitaa sen työnsä, ettei tartte perään kattella ja firman etuja ajatellen tehään kaikki ratkaisut." (työntekijä)

"Yksi tärkeä ominaisuus on, että luottaa siihen alaiseen." (esimies)

"Jokainen hoitaa omaa tonttiansa." (esimies)

Työntekijöiden arvostaminen ja joustavuus työnteossa on esimiesten mukaan oleellista, koska organisaatio tarvitsee sujuakseen jokaisen työpanosta. Esimiehet kuvailivat, että jokainen jäsen on tärkeä työyhteisön kokonaisuudessa.

"Kaikki työ on arvokasta, mikä yhteisen päämäärän hyväksi tehdään..." (esimies)

"Jos aattelee koneen osaakin, jos joku osa prakaakaan siinä koneessa, niin se toimii huonosti koko kone..." (esimies)

Lain noudattaminen oli esimiesten haastatteluissa perusedellytyksenä hyvälle eettiselle johtajuudelle. Lain noudattamiseen viitattiin haastatteluissa esimerkeillä johtamisen kautta. Työntekijöiden taholta nousi esiin myös lakien ja sääntöjen merkitys osana eettistä johtamistapaa ja organisaation toimintaa. Kun johtajat noudattavat työssään organisaation yhteisiä ja hyväksytyjä sääntöjä, he toimivat esimerkkinä alaisilleen. Sääntöjen noudattamisen merkitys korostui esimiesten työssä, vaikka kritiikkiä sääntöjä kohtaan esiintyikin. Sääntöjen rikkominen koettiin olevan kuitenkin huonoa johtamista. Sääntöjen noudattamisessa tärkeää oli lisäksi tasapuolisuuden periaate. Se, että säännöt ovat samat kaikille, helpottaa paljon myös esimiestyötä. Esimiehet kokivat, että sääntöjen myötä ollaan lojaaleja sille yritykselle, jossa työskennellään.

"Ei mennä alitte sen, mitä laki määrää." (työntekijä)

"Samat säännöt on kaikille." (esimies)

"Jos firmassa on joku sääntö, jos esimies rikkoo sen säännön, niin minkä kuvan se antaa alaiselle?" (esimies)

"...vaikka ajattelisit, että tää meidän firman sääntö on ihan peestä." (esimies)

"...muutenhan sä syöt sitä jollain tavalla omaa uskottavuuttaskin esimiehenä." (esimies)

Jämäkkä johtamistyyli ja sanojensa takana seisominen oli sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä hyvää eettistä johtamista. Esimies ei saa olla liian lähellä työntekijöitään, koska se ei kokonaisuuden kannalta ole organisaation etujen mukaista.

"Kuuntelee, osaa ottaa huomioon, ei aina tehdä niin kuin alaiset sanoo..." (työntekijä)

"Ei saa olla liian työntekijä, se ei ollut firmalle kovin eduksi sellainen pyörittäminen." (esimies)

Esimiehen tehtäviin kuuluu kantaa vastuuta siitä, että yritys menestyy ja syntyy tulosta. Johtamiseen kuuluu myös tuloksellisuus, koska se takaa sen, että jokaisella on jatkossakin töitä. Vastuullisuuden ja tuloksellisuuden käsitteet nousivat haastatteluista erityisesti esimiesten keskuudesta.

"Sehän kantaa vastuun, mutta kaikkee ei tarvi kertoa eikä pidä kertoa." (esimies)

"Se on semmonen niin kuin vastuullinen, että siitä vastuullisuudesta maksetaan se ekstra...." (esimies)

Haastateltavat nostivat esiin eettiseen johtajuuteen liittyen tiedottamisen, jonka merkitys korostui hyvän johtamisen lisäksi erityisesti eettisesti haastavissa johtamistilanteissa ja yt-neuvotteluiden yhteydessä. Tiedottaminen sai erityisesti työntekijöiden keskuudessa aikaan paljon keskustelua. Tiedottaminen liittyi kiinteästi työpaikan menettämisen pelkoon haastavissa johtamistilanteissa, sillä huonon tiedottamisen koettiin lisäävän epävarmuutta työpaikalla ja horjuttavan työntekijöiden kokemaa psykologisen sopimuksen kokemusta töiden jatkuvuudesta. Esimiesten keskuudessa säännöllinen tiedon jakaminen työntekijöille koettiin myös kuuluvan osana hyvään johtamiseen.

"Hyvä johtaminen on sitä, että tiedotuskin luo työntekijälle sen jalansijan.." (työntekijä)

"Pitää ajan hermoilla koko aika sen asian." (esimies)

Eettisellä johtajalla on olemassa arvot, joita hän organisaatiossa ja toiminnassaan noudattaa. Omien arvojen ja organisaation arvojen pitää olla yhtenevät, jotta ristiriitaisia tilanteita johtamisessa ei syntyisi. Arvojen noudattaminen näkyy jokapäiväisessä toiminnassa ja tyyliässä johtaa.

"Se saa sut tuntemaan pahaa, jos olet moraaliton, voit tehdä mitä vaan, eikä se paljon

paina." (työntekijä)

"Mikä on sun moraalikäsitys, että missä on tavallaan se sun raja, että kuinka herkkä sä olet sellaisille asioille?" (esimies)

Koosteena haastatteluista voidaan todeta, että jokaisella haastateltavalla oli yhteneväinen käsitys eettisestä johtajuudesta. Eettinen johtajuus nähtiin olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua työntekijöitä kohtaan sekä johdonmukaista johtamista. Eettinen johtaja on avoin ja rehellinen ja kykenee keskustelemaan työntekijöiden kanssa erilaisista asioista ja antamaan rehellistä palautetta. Hyvän esimiehen odotetaan olevan kiinnostunut alaisistaan; hän on läsnäoleva, kuuntelee ja ymmärtää työntekijöitään. Esimiehen tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja välittäminen lisäävät luottamusta työyhteisössä, joka vaikuttaa töiden sujuvuuteen ja työssä viihtymiseen. Lisäksi sääntöjen ja lakien noudattaminen kertovat eettisestä organisaatiosta ja esimiehen tulee olla esimerkkinä muille työntekijöille. Sääntöjen rikkominen on huonoa johtamista, vaikka säännöt eivät aina miellyttäisikään. Eettisen johtajan omien arvojen ja organisaation arvojen pitää olla yhtenevät, jotta ristiriitaisia tilanteita johtamisessa ei syntyisi. Jämäkkä johtamistyyli ja sanojensa takana seisominen ovat sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä hyvää eettistä johtamista. Esimies ei saa olla liian lähellä työntekijöitään, koska se ei ole organisaation etujen mukaista.

6.2 Eettisesti haastavat johtamistilanteet

Aineiston pohjalta eettisesti haastavia johtamistilanteita löytyi useita. Sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta haastavat johtamistilanteet olivat yhteneväisiä ja samankaltaisia luonteeltaan. Eettisesti haastavat johtamistilanteet olen luokitellut esimiesten haastatteluista esiin nousseisiin käsitteisiin, joita ovat valkoinen, harmaa ja musta eettinen vyöhyke.

6.2.1 Valkoinen eettinen vyöhyke

Arvot ja etiikka edustavat tilannesidonnaista näkemystä oikeista toimintatavoista. Eettiset ohjeet ovat organisaatiokuva vahvistavia, edellyttäen, että toimitaan eettisen koodin ohjeistamalla tavalla. Eettiset ohjeet auttavat myös pysymään erossa epäeettisestä toiminnasta ja harmaasta vyöhykkeestä. Valkoisessa eettisessä vyöhykkeessä toimintaa tarkastellaan niin sanotusti puhtaan valkoista valkokangasta vasten. Kun johtaja toimii organisaation ja periaatteidensa mukaisesti toiminta on valkoista ja selkeää. Silloin organisaatiolla on selkeät ohjeistukset toimintatavoista ja sääntöjä

noudatetaan. Säännöt ovat linjassa myös johtajan arvomaailman kanssa eikä ristiriitaa toiminnan suhteen synny. Valkoisen vyöhykkeen toiminta on eettisen johtajuuden periaatteiden mukaista toimintaa, kuten rehellistä, suoraselkäistä, avointa ja oikeudenmukaista toimintaa. Valkoisen vyöhykkeen eettisessä toiminnassa korostuu lisäksi omakohtainen sitoutuminen asiaan.

Valkoisella eettisellä vyöhykkeellä toimitaan esimerkiksi silloin, kun haastavat johtamistilanteet pohjautuvat lainsäädännöllisiin toimiin, kuten yt-neuvotteluihin ja irtisanomisperusteisiin. Lainsäädäntö kuvaa julkista ja yleispätevää näkemystä siitä, miten pitäisi toimia. Valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen olen lisäksi luokitellut haastatteluista ne haastavat johtamistilanteet työpaikoilla, jolloin johtajilla tai esimiehillä on ollut selkeät eettiset toimintaohjeet kuinka tulee toimia tilanteissa. Tilanteet voivat pitää sisällään myös eettisesti askarruttavia tilanteita haastateltavien mielestä, mutta itse toiminnan ollessa normien ja organisaation eettisten sääntöjen mukaista, se kuuluu eettisesti puhtaalle alueelle, kun myös johtajan oma arvomaailma on sen kanssa sopusoinnussa. Valkoisen eettisen vyöhykkeen ongelmat ovat kesyjä ongelmia, koska niille on tunnusomaista yksinkertaisuus, ymmärrettävyys ja selkeys. Kesyn ongelman ratkaisemiseksi löytyy usein ohjeita ja malleja, joiden avulla ongelma ratkeaa suhteellisen helposti ja lopputulos on ennakoitavissa. Tällaisia tilanteita ovat yt-neuvottelut, lomautukset, irtisanomiset, varoitukset, päihdeongelmat, sairauspoissaolot ja työtapaturmat, organisaatiomuutokset sekä kulttuurin ja toimintaympäristön tuomat haasteet.

Työn epävarmuus

Yt-neuvottelut koettiin työntekijöiden keskuudessa raskaiksi ja turhiksi. Työntekijöiden mielikuva yhteistoimintaneuvotteluista oli, että työnantajan on tarkoitus täyttää vain lakisääteiset velvollisuudet eikä siinä ole enää neuvotteluvaraa. Kaksi haastateltavaa työntekijää toimi luottamusmiestehtävissä ja he kokivat yhteistoimintamenettelyn raskaaksi myös siksi, että tietoa neuvottelun eri vaiheista ei voi viedä työntekijätaholle. Yt-neuvottelut vaikuttivat negatiivisesti työmotivaatioon ja epävarmuus työpaikasta vaikutti kielteisesti mielikuvaan työnantajasta. Jokainen työntekijä koki ensimmäiset yt-neuvottelut erityisen raskaiksi ja jopa järkyttäviksikin. Yt-neuvotteluissa psykologisen sopimuksen olemassaolo sai aikaan työntekijöiden keskuudessa säröilyä ja tunne sen rikkoutumisesta nostatti paljon kielteisiä tunteita. Vaikka yt-neuvottelut aiheuttivatkin paljon epävarmuutta ja hämmennystä, työntekijöiden kokemus kuitenkin oli, että ne hoidettiin tiedottamista lukuunottamatta sääntöjen ja lakien mukaan.

"Kolme kuukautta menee tossa, sehän on se minimiaika, mitä pitää sitä leikkiä käydä..."
(työntekijä)

"Joutavanpäiväset neuvottelut..." (työntekijä)

"Ei siellä oikeesti enää neuvotella niistä työtehtävistä mitkä on liipasimella, vaan ne on alunperin tiedossa." (työntekijä)

"Karisi ne mielikuvat alaspäin siitä paikasta." (työntekijä)

Kun yt-neuvotteluita tuli jatkossa useampia, niihin suhtauduttiin jo hieman välinpitämättömämmin ja työelämän muutokset koettiin hyvinkin realistisesti muun muassa seuraamalla aktiivisesti työtarjontaa muissa organisaatioissa.

"Nää yt on vienyt eniten hohtoa. Ensimmäinen yt oli vähän shokeeraava, mutta sen jälkeen niihin on suhtautunu vähä välinpitämättömämmin." (työntekijä)

"Kyllä siihen on turtunut." (työntekijä)

"Niin CV: n on oppinut päivittämään ja pitämään ajan tasalla." (työntekijä)

Esimiehet puolestaan pohtivat yt-neuvotteluja enemmänkin siitä näkökulmasta, että ketä se koskee ja kuuluuko sen piiriin kaikki työntekijät. Johtajan näkökulmasta nähtiin helpommaksi sellainen tilanne, jossa jokainen työntekijä on samassa tilanteessa koko toiminnan lopettaessa kuin sellainen tilanne, jossa organisaatiosta vähennetään vain osa työntekijöistä.

"Niissä yt-infotilaisuuksissa, siinähan oli ihmiset ihan hirveen eri tilanteessa." (esimies)

"Sellainen yt-tilanne missä vähennetään henkilöstöä, kuin sellainen tilanne, missä koko tehdas lopetetaan, kun kaikki on samassa veneessä. Se on paljon helpompi taas johtajan näkökulmasta." (esimies)

Taustalla olevan syyn irtisanomisiin katsottiin vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka työntekijät kokevat yt-neuvottelut. Esimiesten haastatteluissa tuli ilmi myös se, että yt-laki helpottaa työnantajan päätöksentekoa siitä, kuka irtisanotaan ja kuka jää. Osa esimiehistä oli kokenut senkin, että irtisanottavia työntekijöitä oli vaihdettu toisiin henkilöihin vielä viime metreillä neuvotteluissa luottamusmiehen kanssa.

"Se on eria asia, vaikka kuvittelee, että yt on kaikille yhtä paha, mutta se syy siellä taustalla vaikuttaa." (esimies)

"Yhden kohdalla muutin mieleni. Mulla oli se lista päätettynä." (esimies)

Esimiehille oli raskasta kuitenkin pitää sisällään tieto siitä, kuka irtisanotaan ja kuka saa jatkaa. Raskaaksi koettiin lisäksi päivittäisten työtehtävien suorittaminen normaalisti yhteistoimintaneuvotteluiden aikana.

"Tavallaan näytellä sitä, että asiat rullaa eteenpäin ja kehitellään, vaikka tiedät, että kuukauden päästä sillä ei ole mitään virkaa." (esimies)

Lomautukset mainittiin haastatteluissa eettisesti haastaviksi johtamistilanteiksi, mutta ne eivät saaneet suurtakaan merkitystä kummankaan työosapuolen kertomuksissa. Lomautukset ymmärrettiin taloudellisen toiminnan kannalta joskus välttämättömiksi, jotta työpaikat saadaan säilytettyä.

"Meillähän on lomautettuna, huollon puolesta on yksi lomautettuna. Urakoinnin puolella on 7 lomautettu, ei niitäkään oo kun 11." (työntekijä)

Epävarmuus työpaikasta ja tulevaisuudesta nousi jokaisella haastateltavalla työntekijällä jossain muodossa eettisesti haastavaksi tilanteeksi organisaatiossa. Epävarmuus työpaikasta toi mukanaan myös motivaation vähenemistä sekä organisaatioon sitoutumisen kyseenalaistamista. Epävarmuus tulevasta, motivaatio ja sitoutuminen liittyivät kaikki yt-neuvotteluihin ja työpaikan menettämisen pelkoon. Työntekijöiden kohdalla työn psykologinen sopimus koki säröilyä, koska sopimuksen vastavuoroisuuden periaatetta rikottiin työnantajan velvoitteiden taholta.

"Tulevaisuus on kuitenkin aika auki." (työntekijä)

"Jos se lappu tulee kouraan." (työntekijä)

"Ei se motivaatio kovin korkealla ole." (työntekijä)

"Silloin alkuaikoina, oli paljon sitoutuneempi..." (työntekijä)

Vaikka haastateltavista esimiehistä oli yli puolet ollut irtisanomisuhan alla, he eivät kokeneet epävarmuutta tulevan työtilanteen suhteen samalla tavoin kuin työntekijäosapuoli. Lisäksi esimiehet eivät kokeneet motivaation eikä sitoutumisen tason laskua, vaikka olivat olleet samassa tilanteessa työntekijöiden kanssa.

Kaikkien työntekijöiden mielestä tiedottaminen yt-tilanteessa on huonoa, jos sitä on lainkaan.

Tiedottamisen osuutta irtisanomisprosessissa painotettiin, koska huonon tiedottamisen koettiin laittavan liikkeelle huhuja. Huhut koettiin raskaiksi, koska niitä oli liikkeellä yt-neuvottelujen aikaan paljon ja ne lisäsivät entisestään työntekijöiden epävarmuutta tulevasta. Esimiesten keskuudesta tiedottamista ei nostettu haastatteluissa näissä tilanteissa lainkaan esiin.

"Mikä on negatiivista, on se tiedon kulku." (työntekijä)

"Jos haluat tietoa, sin pitää sitä kaivaa." (työntekijä)

"Sitä ei oikein kukaan osaa sanoo, koska ne yt:t loppuu, että sitä saa lehdistä lukee." (työntekijä)

"Sekava tilanne, kun koko ajan kuulee huhuja." (työntekijä)

"Sanansakin asettaa sillain kun puhuu mistään, että siitä ei jää väärää käsitystä. Jos se lähtee leviämään, niin se leviää ja käy niin kuin Putouksessa, että se tarina on ihan jotain muuta." (työntekijä)

Tiivistettynä työn epävarmuudesta voidaan sanoa, että yt-neuvottelut, lomautukset ja huono johtamisviestintä saivat aikaan työntekijöiden keskuudessa hämmennystä, motivaation laskua ja organisaatioon sitoutumisen vähenemistä. Kaiken kaikkiaan se näkyi epävarmuuden tunteena tulevaisuuden työnäkymiä kohtaan ja kielteisenä asenteena työnantajaa kohtaan. Työntekijät tunsivat, että työnantaja rikkoo psykologista sopimusta omien velvoitteidensa osalta irtisanomisen uhatessa. Esimiesten puolelta samanlaisia tuntemuksia ei noussut aineistosta esiin vastaavissa tilanteissa. Yt-neuvotteluiden osalta esimiehille oli helpompaa mikäli koko toiminta organisaatiossa loppuu kuin se, että osa työntekijöistä joudutaan irtisanomaan yrityksestä. Työntekijät puolestaan pitivät koko yt-neuvotteluita tyhjänpäiväisinä ja turhina menettelymalleina työelämässä. Lomautuksia ei koettu kuitenkaan niin raskaiksi kuin yt-neuvotteluja, vaan lomautukset otettiin vastaan pääsääntöisesti rauhallisella mielellä ja ymmärrettiin työnantajan taloudellista näkökulmaa. Erityisesti työntekijät kokivat, että tiedottamisen pitäisi tällaisissa epävarmoissa tilanteissa sujua hyvin, koska huhut häiritsivät työntekoa. Esimiehet eivät nostaneet tiedottamista missään muodossa esiin haastatteluiden pohjalta. Yt-neuvottelut ja lomautukset olivat kuitenkin molempien työosapuolien mielestä toteutettu aina lakien ja ohjeiden mukaan.

Irtisanomistilanteet

Irtisanomiset ja työpaikan menettäminen puhuttivat niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin.

Haastateltavista työntekijöistä joka kolmas oli kokenut henkilökohtaisesti irtisanomisen.

"Mä sain potkut." (työntekijä)

Työpaikan menettäminen oli yt-neuvotteluista huolimatta tullut yllätyksenä eikä siihen osattu varautua. Työpaikan menettäminen aiheutti suuria tunteita, vaikka irtisanomisen syyt olivatkin täysin henkilöistä riippumattomia. Irtisanotut työntekijät kokivat, että he ovat tehneet voitavansa työpaikan säilyttämiseksi ja kokivat epäoikeudenmukaista kohtelua irtisanomisperusteiden suhteen.

"Suomessa on helppo irtisanoa ihmisiä massairtisanomisina, jolloin voi vedota tuotannollisiin ja taloudellisiin tekijöihin, joita ei tarvitse sen kummemmin perustella." (työntekijä)

"Se sairastuttaa koko organisaation hetkeksi aikaa." (työntekijä)

"Olin ihan sokissa..." (työntekijä)

"Mä olin nii rikki." (työntekijä)

Ne työntekijät puolestaan, jotka olivat saaneet pitää työpaikkansa, kokivat osittain syyllisyyttä siitä, että saivat jatkaa työssään ja pohtivat myös perusteita sille, miksi toiset oli irtisanottu. Työntekijät, jotka olivat saaneet pitää työpaikkansa kokivat, että oli raskasta mennä työpaikalle ja kohdata kasvotusten ne, jotka oli irtisanottu. Syyllisyyttä ei tunnettu, mikäli irtisanottujen työvelvoite päättyi saman tien eikä irtisanottuja tarvinnut kohdata organisaatiossa henkilökohtaisesti.

"Siinä jäi semmonen maku, että niin kun vanhemmat työntekijät syntymäaikojen mukaan irtisanottiin." (työntekijä)

"Minun mielestä pätevin joutu pois ja epäpätevin sai jäädä." (työntekijä)

"Mutta se tuntui hirveältä, kun olet vasta tullut ja ollut vähemmän aikaa talossa kuin joku, joka ollut pidempään..." (työntekijä)

"Minkä takia sä saat jatkaa, mä en?" (työntekijä)

"Mutta kyllä se oli hirveetä mennä sinne sitten. Sääli niitä muita." (työntekijä)

Työntekijöiden lisäksi myös esimiehet kokivat irtisanomistilanteet raskaina, koska he joutuivat kertomaan työpaikan menettämisestä alaisilleen. Työpaikan menettäminen oli yhtä lailla haastavaa sekä työntekijöille että esimiehille, mutta esimiehet yleensä osasivat suhtautua töiden loppumiseen

levollisemmin, koska he saivat tiedon irtisanomisesta aiemmin ja pystyivät miettimään tapahtumia sekä irtisanomisen syitä huomattavasti aikaisemmin kuin työntekijät.

"Sitten irtisanottiin 20 henkeä. Se oli yksi niistä vaikeimmista, kun kaikki miettii sitä 6 viikkoa, että olenko se minä vai..." (esimies)

"Äärimmäisen raskaita." (esimies)

"Hankalin oli itsellä, oli se yrityksen lopettaminen, tiesi että menee työpaikka alta, ja joutuu niin kuin sanomaan toiset irti, ja kertomaan sen tilanteen." (esimies)

"Työpaikan menettäminen pomolle ja alaisille on yhtä karmee paikka." (esimies)

Yhdelle esimiehistä oli tullut eteen irtisanomistilanne, joka riitautettiin ja tästä seurannut oikeudenkäynti vei paljon resursseja ja voimia. Tämä kokemus oli ollut erityisen haastava johtamistilanne, vaikka irtisanominen todettiinkin tuomioistuimessa laillisin perustein tehdyksi.

"Me irtisanottiin se ja mehän oltiin siitä raastuvassa." (esimies)

Irtisanomistilanteessa esimiehillä oli huoli työntekijän tulevaisuudesta ja työllistymisestä jatkossa. Esimiehistä neljä kuudesta oli itse ollut irtisanomisuhan alla ja he tiesivät, millainen se kokemuksena on. Yhteinen irtisanomisuhka lisäsi kuitenkin yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden kanssa.

"Kun tota yritys kaatu alta, se toki oli sellanen, vaikka itte olin esimiehenä ja muuta, siinä jotenkin tuli, että oltiin siinä samassa veneessä, että nyt ollaan myrskyisillä vesillä." (esimies)

Esimiehille irtisanomiset olivat haasteellisia sen vuoksi, että työntekijä menetti työpaikan. Lisäksi asioiden sisällä pitäminen oli raskasta, kun irtisanomisesta ei heti tiedettyään saanut puhua kenellekään. Puolet esimiehistä mainitsi haastatteluissa vaitiolon olevan henkisesti vaikeaa työssä. Raskaaksi koettiin, kun ei pystynyt jakamaan haastavia tilanteita kenenkään kanssa ja piti näytellä, ettei mitään ole tapahtunut.

"Sit se että sä joudut kantamaan sisälläs sitä tietoo, kun mullekin ensimmäisen kerran tuli se tieto, niin mä tiesin monta kuukautta etukäteen ja kukaan muu ei tiennyt." (esimies)

"Tavallaan näytellä sitä, että asiat rullaa eteenpäin ja kehitellään, vaikka tiedät, että kuukauden päästä sillä ei ole mitään virkaa." (esimies)

Irtisanomiset olivat tilanteita, jotka jokainen haastateltava nosti esiin eettisesti haastavana johtamistilanteena ja monella oli niistä myös omakohtaista kokemusta. Irtisanomiset aiheuttivat epävarmuutta, pelkoa tulevasta sekä syyllisyyden tunteita ja pohdintaa irtisanomisten oikeutukselle eri työntekijöiden kohdalla.

Varoitukset

Varoituksista oli haastateltavilla kokemuksia sekä työntekijöillä että esimiehillä. Varoitusten antaminen ja saaminen koettiin molemmilla osapuolilla olevan hyödyllistä ja työelämän sääntöjä noudattavaa toimintaa. Työntekijän saamia henkilökohtaisia varoituksia työnantajan puolelta ei kyseenalaistettu, vaan niistä yritettiin ottaa opiksi. Esimiestasolla varoitusten katsottiin myös toimivan sääntöjä selkeyttävänä asiana.

"Henkilökohtaisestikin saanut varoituksen." (työntekijä)

"Hävetti aivan helvetisti... Tiedän, että muutkin tekee sitä sama asiaa, mutta..." (työntekijä)

"Kun huomataan erinäisistä syistä, jos vaikuttaa siihen työn tekemiseen, taikka tekee vaaratilanteita." (esimies)

"Me ollaan huomattu, että niistä on ollut hyötyä." (esimies)

Esimiehen puolelta varoitusten antaminen nähtiin myös mahdollisuutena hankkiutua laillisesti eroon työntekijästä, joka ei noudata työpaikan ohjeistuksia ja pelisääntöjä.

"Varoituksen kautta pääsee helpommin eroon siitä työntekijästä. Käytetään niitä keinoja, mitä me saadaan käyttää." (esimies)

Varoitusten menettely oli haastateltavien mielestä kaiken kaikkiaan toimiva tapa työelämässä selventää ja muistuttaa työpaikan ohjeista ja yhteisistä pelisäännöistä. Molemmat osapuolet kokivat varoitukset hyödylliseksi työelämän toimintamalliksi.

Päihteiden ja lääkkeiden väärinkäyttö

Työntekijöistä vain harva koki päihteiden käytön eettisesti haastavana tilanteena. **Alkoholin käytöstä johtuvat vaikeudet** työelämässä koettiin häiritsevinä lähinnä sen vuoksi, että esimies ei ollut puuttunut alkoholinkäyttöön asianmukaisesti. Liiallisella alkoholin käytöllä oli yhteys myös

töistä poissaoloihin. Alkoholin käyttöä työntekijäpuolelta puolusteltiin myös toimialaan liittyvänä tekijänä, esimerkiksi alkoholin katsottiin kuuluvan rakennusalan perinteisiin työpaikkaongelmiin.

"Alkoholiongelmia on ollut vuosien varrella useitakin." (työntekijä)

"Se oli töissä silloin kun oli... Maanantait tai tiistait oli poissa..." (työntekijä)

Esimiehistä puolet oli esimiestyönsä aikana joutunut tekemisiin päihteiden väärinkäytön kanssa työpaikoilla. Rekrytointitilanteessakin oli jo saatettu kohdata liiallista alkoholin käyttöä.

"Kun se tuli työhaastatteluun, se haisi kaljalle." (esimies)

"Se totes myöhemmin, ettei hän pysty tekeen, kun toi juominen on sen verran mukavaa..." (esimies)

Alkoholin käytön vuoksi työsuhteita oli jouduttu myös päättämään, mutta lääkkeiden väärinkäytöstä johtuvat ongelmat olivat haasteellisempia selvittää. Anabolisten steroidien käyttöä oli johtamistyössään kohdannut yksi esimies.

"Sillä sitten oli ryyppy päällä, ja se oli viikon pois ja se ei ilmoittanut mitään, se päättyi siihen." (esimies)

"Oli tämmösii, jotka harrasti bodausta ja muuta ja käyttivät nappeja ja olivat sitten aika arvaamattomia..." (esimies)

Päihteiden ja lääkkeiden väärinkäytöstä aiheutuvat ongelmat aiheuttivat esimiehille haasteita organisoida töitä työntekijän poissaolon tai arvaamattoman käytöksen vuoksi. Työntekijäpuolella nähtiin, että hyvään johtajuuteen kuuluu ongelmiin puuttuminen eikä päihteiden käytöstä johtuvia tilanteita saa päästää läpi sormien.

Organisaatiomuutokset

Työntekijät kokivat organisaatiomuutokset haasteellisimmiksi kuin esimiehet. Työntekijöiden keskuudessa organisaatiomuutoksista nousivat epävarmuus ja huoli tulevasta. Uudet tehtäväkuvat ja oma osaaminen organisaation muutostilanteissa aiheuttivat hämmennystä. Lisäksi muutokset saattoivat vaikuttaa esimerkiksi erittäin konkreettisesti työntekijän työmatkoihin.

"Aika iso muutos lähtee Helsinkiin töihin." (työntekijä)

"Taas näkee ne uuden talon tavat, et sekin on oma hommansa. Se on ihan hämärän peitossa mitä siellä tulee tapahtumaan." (työntekijä)

Toisaalta osa työntekijöistä taas koki, että muutokset eivät ole juurikaan näkyneet jokapäiväisessä työn tekemisessä. Organisaatiomuutokset saattoivat osalle tapahtua lähes huomaamatta.

"Nimi vaihtu ja haalarit." (työntekijä)

"Työt ei ole muuksi muuttuneet, mutta nimi on vaihtunut." (työntekijä)

Esimiehille muutostilanteet organisaatiossa olivat osa johtamistyötä. Organisaatiomuutokset eivät saaneet suurtakaan merkitystä eettisesti haastavina johtamistilanteina.

"Meillä on aina myllätty ja järjestetty, milloin on yhdistetty yrityksiä ja jaettu yrityksiä." (esimies)

"Siirretty toimintaa ulkomailta meille tai meiltä ulkomaille, se ei ole koskaan staattista..." (esimies)

Organisaatiomuutokset eivät olleet esimiehille merkittäviä eettisesti haastavia johtamistilanteita, vaan muutosten katsottiin kuuluvan osaksi työn luonteeseen. Työntekijöistä kolmasosalle muutokset aiheuttivat epävarmuutta ja huolta tulevast.

Sairauspoissaolot ja työtapaturmat

Työntekijät pohtivat sairauspoissaoloja irtisanomisten yhteydessä ja sitä, että sairauslomat vaikuttavat oleellisesti irtisanomistilanteisiin. Eettisesti se tuntui heistä väärältä toimintatavalta.

"Irtisanomisiin liittyvä, että henkilö palaa pitkältä sairaslomalta ja aika pian sen jälkeen irtisanotaan, niin se on tietenkin ehkä jollain lailla eettisesti väärin, vaikka tietenkin firman kannalta järkevää, jos kylmästi ajattelee." (työntekijä)

Esimiehet puolestaan näkivät sairauspoissaolot organisaatiota kuormittavina tekijöinä varsinkin, mikäli sairauspoissaoloja haettiin työterveydestä vähäisin perustein. Sairauspoissaolot koettiin esimiestyössä haasteellisiksi yrityksen tuottavuuden näkökulmasta.

"Se ei ollut kykenevä tekeen niitä hommia sillä lailla, kun lähetään sairaslomalle ihan pienistä syistä." (esimies)

"Hänellä oli paljon poissaoloja ja se työnteko meni vähän muualle." (esimies)

Työtapaturmat haastavina tilanteina nousivat esiin työntekijän kohdalla, joka edusti tapaturma-altista toimialaa. Tapaturmat eivät nousseet haastatteluissa muiden kokemusten mukaan eettisesti haastaviksi tilanteiksi, jos asiat muutoin olivat sääntöjen ja lainsäädännön taholta kunnossa.

"Onhan niitä liukastumisia, selän venähdyksiä, ihan kaiken näkösiä... Putoamisiakin jopa."

"Rakennusala on yleensäkin aika tapaturma-altis ala."

Työtapaturmat eettisesti haastavina tilanteina eivät saaneet kovinkaan suurta merkitystä haastateltavien keskuudessa, koska niitä oli sattunut suhteellisen vähän haastateltavien henkilöiden organisaatioissa. Lisäksi työtapaturmien ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi oli toimittu työpaikan ohjeistusten mukaan. Vakavista työtapaturmista ei ollut kenelläkään haastateltavista kokemuksia, vaan tapaturmat työpaikoilla olivat pääsääntöisesti lieviä ruhjeita tai lihasvenähdyksiä. Työturvallisuusohjeiden noudattamisesta pidettiin eri organisaatioissa hyvää huolta ja ohjeiden noudattamatta jättäminen oli johtanut varoitusten antamiseen työntekijöille.

Kulttuuri ja toimintaympäristön haasteet

Kulttuurillisia ja toimintaympäristön haasteita eettiseen johtajuuteen toivat yrityksen globaali toiminta eri kulttuureissa, kilpailutilanne, etätyöt, asiakaskontaktit sekä ay-liikkeen toiminta. Esimiehet erityisesti kokivat, että globaalilla tasolla työskentely toi monenlaisia haasteita organisaation päivittäiseen toimintaan. Toimialana it-ala ja siellä paljon käytetyt virtuaaliset työskentelymuodot ja **eri kulttuurien toimintatavat** saattoivat johtaa väärinkäsityksiin ja haasteellisiin johtamistilanteisiin organisaatiossa.

"Siihen tulee kulttuuri, toinen ymmärtää sut ihan väärin." (esimies)

"Tahattomasti tulee esitetyksi ja loukatuksia ihmisiä, niin onhan ne haasteellisia tommoset ympäristöt." (esimies)

"Ulkomaan projektissa, kun ollaan siellä, on niin paljon kaikenlaista muutakin kuin vain se työ, on työympäristö ja toisenlainen kulttuuri, ja sitten lähiomaiset on kaukana ja muuta." (esimies)

Etätyöt ja virtuaalinen ympäristö olivat esimiehistä kolmanneksella eettisesti haastava johtamistilanne, koska esimiehen oman näkemyksen mukaan johtaminen ei voi olla hyvää

johtamista, jos ei koskaan näe alaistaan. Esimerkiksi kehityskeskustelujen pitäminen tekniikan välityksellä tuntui oudolta, koska kehityskeskusteluiden nähtiin olevan esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen henkilökohtainen palaute- ja keskustelutuokio.

"Etätyöt on aika haasteellisia ihan täällä Suomessakin." (esimies)

"Kun käydään kehityskeskusteluja, taikka mitä vaan, niin käydään virtuaalisesti." (esimies)

Johtamisen suhteen haastavia tilanteita koettiin tulevan myös toimintaympäristön luomista paineista, kuten kilpailevasta toiminnasta, haastavista asiakkaista sekä ammattiyhdistysliikkeiden toiminnasta. Ympäristön **kilpailevaa toimintaa** pohti esimiehistä puolet ja oli huolissaan taloudellisista paineista organisaatiossa.

"Suomalaiset on harmittavan innokkaita tilaamaan ulkomailta." (esimies)

"Kilpailijat tulevat Baltian maista tai kaukomaista, joissa palkat ovat 1/10, niin ei sille kukaan mitään voi, ne tuotteet lähtee muualle tehtäväksi." (esimies)

Ammattiyhdistysliikkeen toiminta nousi aineistosta yhdellä esimiehellä. Ammattiyhdistys hankaloitti toiminnallaan työn sujuvuutta ja liiton koettiin lähtevän liian vähäisin perustein työntekijän oikeuksia ajamaan. Ay-liikkeiltä toivottiin joustavuutta ja ymmärrystä myös työnantajatahon toimintaa kohtaan ja parempaa selvitystä tapahtumista ennen kuin niihin puututaan.

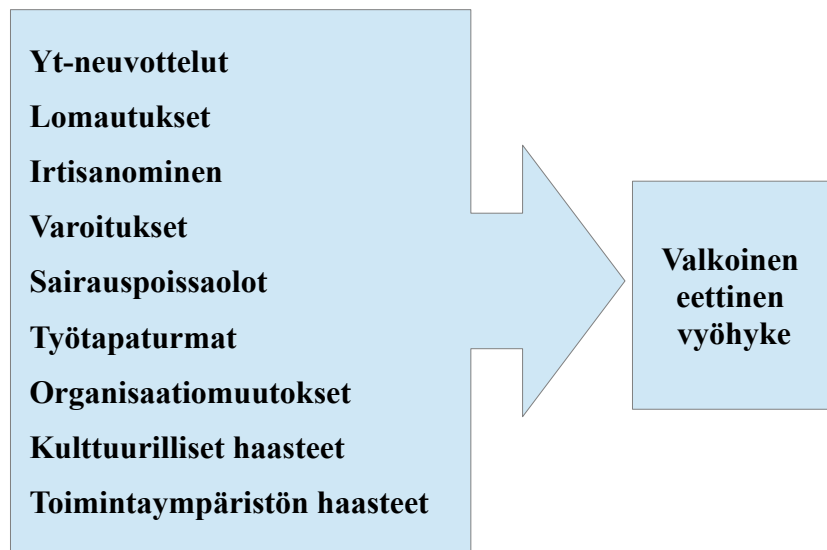
"Liitto on tosi ärhökkäästi kimpussa." (esimies)

Esimiesten haastatteluista **haastavat asiakkaat** toivat taloudellisen näkökulman lisäksi oman haasteensa. Asiakkaiden negatiivista palautetta ei kuitenkaan koettu kovin haastavana eettisenä tilanteena, kunhan työt muutoin sujuvat organisaatiossa.

"Kyllä meitä haukutaan, mutta niissä tilanteissa ei voi sanoo omaa mielipidettä." (esimies)

Työntekijöiden haastatteluista ei ilmennyt lainkaan kulttuuri- ja toimintaympäristön haasteisiin liittyviä eettisiä ristiriitatilanteita.

Oheisessa kuviossa (kuvio 2) on tiivistettynä haastavat johtamistilanteet, jotka kuuluvat valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen.



Kuvio 2 Valkoinen eettinen vyöhyke

6.2.2 Harmaa eettinen vyöhyke

On yleensä helppo tietää, milloin yksittäinen toimintatapa on väärä tai epäeettinen, ja milloin oikea ja eettinen. Välissä on kuitenkin harmaa vyöhyke. Eettisillä vyöhykkeillä on olemassa hetkiä, jolloin toimitaan eettisen ja epäeettisen rajamaastossa, jolloin toiminta on joko oikein tai väärin, mutta jonkinlaisia päätöksiä on silti tehtävä. Päätösten teko pohjautuu silloin omaan eettiseen koodistoon ja moraaliin, käsitykseen oikeasta ja väärästä. Kun toimitaan eettisesti arveluttavalla vyöhykkeellä, toiminta ei ole valkoista eikä mustaa, vaan siinä on mukana harmaan sävyjä. Haastavat päätöksentekotilanteet ovat ongelmia, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein. Ongelmatilanteet voivat johtua myös siitä, ettei johtaja toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein. Johtaja saattaa siis tietää, millainen toiminta tietyssä tilanteessa olisi eettistä, mutta valitsee tietoisesti epäeettisen toimintatavan. Eettinen toiminta ei ole silloin mustalla tai valkoisella vyöhykkeellä olevaa toimintaa, vaan liikutaan harmaalla alueella.

Harmaan eettisen vyöhykkeen alueella ongelmat, joita johtaja kohtaa voivat olla lisäksi sellaisia ongelmia, joita on vaikea tunnistaa, analysoida ja ratkaista eli ongelmat ovat pirullisia ongelmia. Nämä ongelmat ovat monitulkintaisia ja niihin liittyy useita elementtejä, jonka vuoksi niiden ratkaisemisessakin on huomioitava useita eri tekijöitä. Pirullisten ongelmien ratkaisut eivät ole myöskään oikeita tai vääriä, koska niihin ei ole olemassa oikeita tai vääriä ratkaisuja.

Haastatteluissa esimiehet pohtivat eettisyyttä värien kautta ja puhuivat harmaasta ja mustasta eettisestä alueesta. Harmaa eettinen alue oli sellainen alue eettisessä toiminnassa, jolle meneminen oli arveluttavaa ja riiteli omaa arvomaailmaa vastaan. Musta eettinen alue puolestaan oli jo selkeästi esimiesten kokemuksien mukaan toimintaa, joka oli tuomittavaa ja moraalisesti väärin. Eettisesti harmaalla ja mustalla vyöhykkeellä toimimisen seurauksena esimiehet olivat päätyneet irtisanomaan itsensä.

"Joutuuhan ihminen jossain tavoin menemään harmaalle alueelle aika ajoin, mut silloin kannataa ite miettiä, että onko tää vielä mulle ok?" (esimies)

"Oli yleinen kulttuuri olla harmaalla alueella." (esimies)

"Mulle ei ole tämä työpaikka niin tärkeä, että jatkaisin tässä kulttuurissa ja tietoisesti toimin harmaalla alueella." (esimies)

"Jos oikeesti kokee, että vedetään koko ajan mustalle alueelle, niin ehkä mä tekisin sen ratkaisun, että tää ei oo oikea firma mulle." (esimies)

Haastatteluista nousi esiin harmaita eettisiä alueita, tilanteita, jossa kohtelu johtamistilanteessa on esimerkiksi epäoikeudenmukaista tai omien arvojen vastaista toimintaa. Arvoristiriidat, epäoikeudenmukaisuus, resurssien vähäisyys, työuupumus ja vuorovaikutukseen liittyvät ristiriitatilanteet olen luokitellut kuuluvaksi harmaaseen eettiseen vyöhykkeeseen, koska kaikille yhteistä niissä tilanteissa on ollut organisaation epäselvät eettiset ohjeet. Lisäksi esimiehen menettely on ollut jollain tavalla eettisesti arveluttavaa johtamista. Esimiesten haastattelujen mukaan vaihtoehtoja toiminnalle ei ole ollut, vaikka esimies on osaltaan tiennyt toimivansa harmaalla alueella. Toimiminen harmaalla eettisellä vyöhykkeellä on aiheuttanut jopa esimiesten vapaaehtoisen irtisanoutumisen, koska he ovat joutuneet työskentelemään vastoin heidän omaa arvomaailmaansa ja moraalikäsitystään.

Arvoristiriidat

Arvoja koskevia ristiriitoja ilmeni haastatteluista erityisesti esimiesten taholta. Työntekijät pohtivat lähinnä arvojen tuomia ongelmia suhteessa asiakkaaseen ja toimintatapoihin, joissa työpaikan toiminta ei vastannut työpaikan eettisiä ohjeistuksia.

"Se on asiakasta kohtaan väärin." (työntekijä)

"Onhan siellä varmaan jotakin eettistä sanahelinää, mutta ei se minun mielestä oo oikein koskaan toteutunut." (työntekijä)

Esimiehet puolestaan pohtivat enemmän omia arvojaan suhteessa työpaikan arvomaailmaan. Työpaikan ja omien arvojen yhteensopiminen koettiin merkittäväksi asiaksi johtamistyössä ja omaa työhyvinvointia lisääväksi tai huonontavaksi tekijäksi.

"Mä en halua tehdä yhteistyötä ihmisten kanssa, joilla on mun mielestä eettisesti ja moraalisesti väärät arvot tai jotka edistää vääränlaista maailmaa." (esimies)

"On tilanteita, jossa esimiehenä joutuu miettimään, että onks tää mun etiikan mukainen?" (esimies)

"Voinko valehdella tässä asiassa, kun en oikein voi kertoa totuuttakaan?" (esimies)

"Ajatellaan että eettisesti hyvää työpaikkaa, niin se on varmaan se, missä yrityksen arvot on lähellä sun omia arvoja." (esimies)

Sisäisen kulttuurin muuttaminen ja omien eettisten periaatteiden vastainen johtamiskulttuuri oli hyvin haasteellinen tilanne esimiestyölle. Esimiehet kokivat tällaisen tilanteen vaikeana oman työnsä kannalta ja ahdistavaksi, koska organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta ja työlästä tai vastaavasti esimiehet pohtivat, että kulttuuria ei voinut muuttaa lainkaan ilman johdon tukea.

"Se ongelma oli johtamisessa ja johtamiskulttuurissa." (esimies)

"Mulla kävi vaan niin huono tuuri, että tulin sellaiseen köntsään." (esimies)

"Yhtä hienot ohjeet löytyy asiasta, miten me toimitaan, mutta käytännön toimintakulttuuri oli ihan eri." (esimies)

Haastateltavista esimiehistä oli puolet irtisanonut itsensä omaehtoisesti oman etiikan vastaisen toiminnan vuoksi. Edes palkka tai hyvä asema eivät riittäneet kompensoimaan sitä, että organisaatiossa arvomaailma ja eettiset toimintatavat eivät vastaa omaa arvomaailmaa ja moraalikäsitystä.

"Voinko minä olla tässä firmassa töissä, jos se toteuttaa mun moraalin vastaista toimintaa?" (esimies)

"Irtisanouduin sen takia ja se oli ylivoimaisesti painavin syy." (esimies)

"Ei ole sen arvoista, työpaikka ei ole niin tärkeä." (esimies)

"Vaikka ois ollut hyvä ja palkka, ja minähän sen työn kuitenkin teen, niin katsoin, ettei ne oo sellaisia, että ne korvais sen, aikaani, minkä uhraan siihen työhön." (esimies)

Epäoikeudenmukaisuus

Epäoikeudenmukaisuutta työpaikoilla ilmeni monella eri tavoin. Epäoikeudenmukaisuutta esiintyi esimerkiksi toimintatavoissa, kohtelussa tai päätöksenteossa. Epäoikeudenmukaisuutta olivat kokeneet molemmat työosapuolet ja sen koettiin olevan huonoa ja epäeettistä johtamista.

"Sitten siellä oli näitä, jos sitä kautta hakee tilanteita omasta työstään, sukulaisten ja tuttavien ja hyvien tyyppien suosimista." (työntekijä)

"Mut se vertaili, mitä tää toinen sai jäädä, mitä se oli tehnyt, ja mitä minä en. Ne ei ollu millää tapaa vertailukelpoista." (työntekijä)

"Oon kokenut vääryyttä." (esimies)

"Ei oo oikeudenmukaista, ettei oo tehty tiettyjä ratkaisuja." (esimies)

Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen aiheutti sekä esimiehillä että työntekijöillä negatiivisia tunteita vielä vuosien jälkeenkin tapahtumista. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen oli merkittävä tekijä työhyvinvointiin liittyvissä tekijöissä.

Resurssien vähäisyys ja kiire

Jokainen haastateltava oli kokenut jollain tavalla resurssien vähäisyyttä työssä. Tämä koski sekä työntekijöitä että esimiehiä. Työntekijät kokivat olevansa usein kiireen ja paineen alla. He kokivat myös erilaisen työhyvinvointiin vaikuttavan toiminnan vähentyneen huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Työntekijät pohtivat myös, että heidän työpanoksestaan otetaan irti mahdollisimman paljon ja työnantaja organisoi työt niin, että työt tehdään mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Resurssien vähäisyys ja kiire ovat eettisen harmaan vyöhykkeen alla, koska ne ovat olleet sellaisia tilanteita, jossa organisaatiossa on toimittu moraalisesti väärin kohtelemalla työntekijöitä vain taloudellisena resurssina. Resurssien vähäisyys on saattanut aiheuttaa myös sen, että lakia on rikottu esimerkiksi niin, ettei taukoihin ole ollut minkäänlaista mahdollisuutta epäinhimillisten työolojen vuoksi koko työvuoron aikana.

"En tauon taukoa pitänyt välillä koko päivänä." (työntekijä)

"Se on vähän rivien välistä luettavissa, että teet työn mahdollisimman nopeesti." (työntekijä)

"Kaikki on karsittu." (työntekijä)

"Tuntui, että ihmisiä kohdellaan niin kuin resursseina, ja katsotaan vain se, mitä jää viivan alle." (työntekijä)

Esimiehet kokivat myös kiirettä työssään. Esimiehille kertyi usein myös lisätunteja, koska töitä ei ehditty tehdä työajan puitteissa. Osa esimiesten suorittamasta työstä tapahtui vapaa-ajalla, joko työmatkalla kotiin tai kotioloissakin, puhelinkeskustelujen muodossa.

"Mun työpäivä menee siihen julmettuun paperityöhön." (esimies)

"Noi on välillä vähän ihmeissään, että vieläks toi on täällä ja mitä se oikein tekee?" (esimies)

Esimiestasolla resurssien vähäisyydestä kannettiin huolta uuden työntekijän palkkaamisen suhteen. Yrittäjätaustalla olevan esimiehen huolenaiheena oli sopivan työntekijän löytäminen, koska jos uusi työntekijä ei vastannut työnantajan tarpeita, sen tuottamat kustannukset saattoivat olla kohtalokkaita pienelle yritykselle. Työntekijän palkkaaminen oli riski, jota mietittiin pitkään, ja jonka seurauksena työsuhteet sovittiin aina pieniksi määräajoiksi kerrallaan.

"Uuden työntekijän palkkaaminen, pienessä firmassa se on pienestä kiinni, varsinkin jos se on ihan susi valinta." (esimies)

Työuupumus

Työntekijöiden työuupumusta oli kohdannut esimiehistä jokainen. Työntekijöiden haastatteluissa nousi myös omakohtainen uupuminen eettisesti haastavaksi tilanteeksi organisaatiossa. Työuupumuksen taustalla oli ollut liian suuri työmäärä, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet sekä työntekijän liialliset itselle tai työlle asetetut vaatimukset ja voimakas velvollisuudentunto. Taukojen laiminlyönti ja työpäivän jatkuva venyttäminen olivat haitallinen keino selviytyä ylimitoitetusta työtaakasta.

"Mä teen kaiken aina niin tunnollisesti, että rikoin siinä itseni." (työntekijä)

"Mulla meni niin ylikierroksille." (työntekijä)

"Mä en oo enää mukava ja hymyile, olen lähinnä enää vain vanki." (työntekijä)

Työuupumuksen kohtaaminen oli jokaiselle esimiehelle erittäin haastava johtamistilanne eettisestä näkökulmasta katsottuna. Tilanteet vaihtelivat paljon ja niihin oli ongelmallista puuttua. Työuupumuksen suhteen monet esimiehistä olivat joutuneet tilanteisiin, joihin eivät olleet löytäneet ratkaisua ja esimiehet kokivat tällaiset vaikeiksi ja turhauttaviksi. Työuupumuksen kohtaamiseen ei ollut olemassa yksiselitteistä keinoa, koska jokainen alainen koki stressin ja uupumisen eri tavoin sekä jokainen toimi eri tavalla eri tyyppisissä stressitilanteissa.

"Siellä tapahtui näinkin räikee, että yks mies sekos, se otti kaikki vaatteensa pois neukkarissa" (esimies)

"Onko sillä oikeasti niin huonosti, että sen täytyy ottaa jotakin rauhoittavia lääkkeitä sen takia kun se tiesi, että se palaveri ei tule olemaan kiva?" (esimies)

Esimiehet kokivat työntekijän burn out-tilanteet turhauttaviksi ja olivat tietoisia siitä, että esimiehen velvollisuuksiin kuuluu välittämisen lisäksi myös jo lainsäädännön kautta puuttua työntekijän työkyvyn heikentymiseen. Esimiehet kokivat olevansa sellaisessa tilanteessa, jossa he eivät tienneet, kuinka tulee toimia.

"Miten sä voit siinä auttaa?" (esimies)

"En pystynyt ratkaisemaan sitä, kuinka siitä ihmisestä olisi saanut työkykyisen." (esimies)

Yhdessä organisaatiossa työterveyshuolto oli kutsuttu joskus mukaan selvittämään työuupumuksen taustoja.

"Työterveys teki virallisen valituksen siitä yksiköstä, koska siinä niin paljon kävi ihmiset työterveydessä purkamassa päätä." (esimies)

Työuupumus oli eettisesti katsottuna hyvin haastava tilanne organisaatiossa, koska sen ratkaisemiseksi oli vaikea löytää hyviä keinoja. Esimiehet kokivat työuupumukseen puuttumisen suhteen neuvottomuutta, eivätkä aina tienneet kuinka tulisi toimia sellaisessa johtamistilanteessa.

Vuorovaikutukseen liittyvät ristiriidat

Eettisesti haastaviksi tilanteiksi johtamisen suhteen nousivat erilaiset konfliktitilanteet työpaikalla. Konflikteja oli kokenut jokainen haastateltavista ja ristiriitatilanteet olivat liittyneet

vuorovaikutussuhteisiin työntekijöiden välillä. Konfliktitilanteet olivat ilmenneet muun muassa huutamisena ja syyllisten etsimisenä. Väärinkäsitykset olivat johtaneet monenlaisiin ongelmallisiin tilanteisiin ihmisten välillä. Lisäksi yksittäisen työntekijän jatkuva epäasiallinen käytös muita kohtaan oli tekijä, mikä vaikutti koko työyhteisön toimintaan.

"Mun nähäkseen esimiehet ei puuttunu ja sit me otettiin, ihan huudettii toisillemme jossain palaverissa." (työntekijä)

"Huutaa mulle, kuinka mä olen nolannut hänet siellä, ja kuinka hän joutuu vaikeuksiin nyt tästä." (esimies)

"Se millä päällä yksikin ihminen on, niin se vaikuttaa kaikkiin." (työntekijä)

Esimiestasolla nousi voimakkaasti esiin työntekijöiden epäasiallinen käyttäytyminen työpaikalla sekä alaistaitojen merkitys. Työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen koettiin jokaisen esimiehen kertomuksissa haasteelliseksi johtamistilanteeksi, johon oli vaikea löytää välillä ratkaisua. Työntekijän käytökseen toivottiin löytyvän keinoja puuttua tiukemmin kuin mitä tällä hetkellä on mahdollista. Työntekijöiltä odotettiin myös enemmän alaistaitoja ja halua toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. Esimiehet odottivat työntekijöiltä vastuullista asennetta työtä, työyhteisöä ja esimiestään kohtaan. Työntekijän vastuu omasta työstä nousi johtamistyössä haastavaksi tilanteeksi ja hyviin alaistaitoihin katsottiin liittyvän myös kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiehet peräänkuuluttivat myös työajan tehokasta käyttämistä.

"Pitää paimentaa niin sanotusti, että tervehdithän ja otathan myöskin kaverin sinne hiekkalaatikolle leikkimään, ettei yksin siellä huseeraa." (esimies)

"Välillä sillain niin kuin silmät rävähtää auki ja leuka täytyy loksauttaa kiinni, että ai tällain tänään..." (esimies)

"Vaikka sä luulet, että olet aikuisten kanssa..." (esimies)

"Sitten oli tällanen teflonpintanen... Kuinka paljon sä vaan puhuit, niin kaikki oli hyvää, ja joo näin tehään." (esimies)

Esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja kohtuullisuus esimiestä kohtaan koettiin myös toisinaan raskaaksi. Erityisesti tämä korostui nuoren sukupolven työkäyttäytymisessä.

"Kun uus kaveri tulee sieltä vaatimusten kanssa." (esimies)

Vaikeasta työntekijästä eroon pääseminen oli myös asia, mikä nousi esiin haastatteluissa. Esimiestaholta nousi esiin, että työntekijän työsuhteen lopettaminen laillisesti voi olla hyvin ongelmallista, jos työntekijä ei sovellu kyseiseen työtehtävään ja käyttäytyy työyhteisössä vastoin odotuksia.

"Työntekijästä ei pääse sitten eroon oikein millään." (esimies)

Haastavasta käyttäytymisestä työelämässä pohdittiin nuoren sukupolven asennoitumista työelämään. Kolmasosa työntekijöistä sekä kaksi kolmasosaa esimiehistä olivat miettineet nuorten työelämässä käyttäytymistä ja sen mukana tuomia haasteita tulevaisuudessa. Työntekijöiden keskusteluissa huoletti nuorten asennoituminen ja motivaatio ylipäänsä työntekoa kohtaan sekä sitoutuminen organisaatioon.

"Nuorempia tulee, niin ei ne niin kauan oo..." (työntekijä)

Esimiehet puolestaan nostivat esiin nuorten johtamisen haasteena, koska heidän mielestään nuori sukupolvi on asennoitunut eri lailla työelämään kuin vanhemmat työntekijät.

"Se on vain harmi, että nykynuoret on tottunut siihen, että pitää olla valmis sanoon heti joka asiassa vastaan." (esimies)

"Se mikä on vaarallista, jos nuoret menee sillä asenteella, että me tiedetään kaikki." (esimies)

Oheisessa kuviossa (kuvio 3) on tiivistettynä harmaan eettisen vyöhykkeen haastavat johtamistilanteet.



Kuvio 3 Harmaa eettinen vyöhyke

6.2.3 Musta eettinen vyöhyke

Musta eettinen vyöhyke sisältää sellaisen toiminnan, joka on tuomittavaa ja moraalisesti väärin. Musta eettinen alue käsittää ne tilanteet, joissa rikotaan sääntöjä ja lakeja. Tässä tutkimuksessa sääntöjen ja lakien rikkomisesta syntyneitä haastavia tilanteita olivat erityisesti työpaikkakiusaaminen, seksuaalinen häirintä ja tasa-arvon toteutumiseen liittyvät ongelmat.

Sääntöjen ja lakien rikkominen

Sääntöjen noudattaminen nousi työntekijöillä vain kolmasosalla esiin haastatteluissa. Organisaation eettisten sääntöjen koulutustilaisuuksia ei koettu mitenkään oleelliseksi asiaksi työyhteisössä, vaan sitä vähäteltiin työntekijöiden keskuudessa. Esimiesten ja johtajien esimerkillistä ja eettistä käyttäytymistä työntekijät puolestaan arvostivat ja kokivat, että johtajan on noudatettava organisaation eettisiä ohjeistuksia ja toimittava organisaation arvojen mukaisesti.

"Kyllä niistä puhutaan näissä koulutuksissa ja palaverissa ja jaetaan lappuja, että lukekaa nää, me laitetaan roskiin, että kyllä on luettu...." (työntekijä)

"Kaikki eettiset säännöt tehään, niitä kaiken maailman eettisyyskoulutuksia jouduttiin käymään, mutta sillähän nyt ei oo mitää merkitystä, mitä tollasii sä käyt, jos sä et niinku sisäistä ja et toimi oikein." (työntekijä)

Esimiehet nostivat sääntöjen noudattamisen hyvin merkitykselliseksi haastatteluiden pohjalta. Sääntöjen ja lakien noudattaminen oli jokaiselle esimiehelle tärkeää.

"En mä voi alkaa, että joo, että mennään tosta ja katotaan läpi sormien..." (esimies)

"Huomataan, että tää ei mee ihan niiden lakien ja sääntöjen mukaan..." (esimies)

Työntekijöiden lisäksi esimiehet nostivat omana esimerkkinä olemisen johtamistyössä tärkeäksi sääntöjen noudattamisen suhteen.

"Siinä tulee siihen johtamiseen, miten näytetään esimerkkiä, mitä vaaditaan ja mitä hyväksytään, mikä lasketaan läpi sormien." (esimies)

Haasteelliseksi nousi myös esimiesten taholta se, kuinka työntekijät saadaan sisäistämään eettiset arvot.

"Mutta se on jonkunlainen johtamissuoritus että saat ihmiset sisäistämään ne." (esimies)

Esimiehistä kolmasosa oli joutunut tekemiseen **rikollisen toiminnan** kanssa. Esimiehillä oli kokemuksia rikollisesta toiminnasta työpaikalla sekä entisten rikollisten palkkaamisesta. Rikollisen toiminnan selvittely työpaikalla oli esimiehille raskasta, koska asioita ei voinut jakaa kenenkään kanssa ja monet asiat jouduttiin selvittämään perinpohjaisesti.

"Meidän lakiosastolta kävi sitten porukkaa haastattelemassa ja tota, sitten tuli erinäisiä tapahtumia sitten ketjussa..." (esimies)

"Se oli todella raskasta." (esimies)

Korruptioon organisaatiossa oli törmännyt haastateltavista yksi työntekijä sekä yksi esimies. Toinen korruptiotapaus oli tapahtunut ulkomaan projektissa, mutta mietityttämään siinä oli jäänyt lähinnä se, mikä katsotaan normaaliksi liikesuhteiden ylläpitämiseksi ja mikä todelliseksi lahjonnaksi. Työntekijätaholta tuli pohdintaan myös eettiset kysymykset siihen, millaisen lahjan vastaanottaminen on eettisesti arveluttavaa ja mikä taas ei. Raja lahjonnan ja liikesuhteiden normaaliin ylläpitämiseen koettiin olevan vaikea vetää.

"Paljastui jokin suuri lahjusskandaali." (työntekijä)

"Tietysti Venäjän projektissa tommonen lahjonta, mutta sekin nyt moraalikysymykset, että mikä sitten katsotaan lahjonnaksi?" (esimies)

Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen piti sisällään henkisen ja fyysisen kiusaamisen sekä sukupuolisen häirinnän. Kiusaamista oli välillä vaikea erottaa ja nimetä, koska se koettiin hyvin eri tavoin. Mikä saattoi olla toiselle leikinlaskua, toiselle puolestaan se saattoi olla loukkaavaakin ja hämmentävää. Kiusaamiseen oli vaikea puuttua, koska työyhteisö usein vaikenä siitä tai vähätteli sitä.

Työntekijöistä kaksi kolmasosaa oli kokenut esimiehen taholta **henkistä kiusaamista** työpaikalla. Kiusaaminen oli ilmennyt muun muassa sanallisena piikittelynä sekä lisätöiden antamisena yhdelle työntekijöistä.

"Oli tosi paljon piikittelyä... Siinä voi puhua kyllä työpaikkakiusaamisesta." (työntekijä)

"Kaikki säälikin minua, ja nyt se taas tulee sieltä ja nakittaa sulle kaikkee idioottimaisuutta..." (työntekijä)

"Se naljaili mulle siis varmaa koko sen ajan, kun mä olin siinä ja aina palas tähän..." (työntekijä)

"Yhden johtajan hampaissa oli pitkään sama kaveri." (työntekijä)

"Mun esimies vaatimalla vaati, että mä tuun sieltä äitiyslomalta, että tää on niin tärkeä juttu, että mun pitää mennä sinne. Mä sanoin, että herranjumala, mä oon äitiyslomalla!" (työntekijä)

Työntekijöiden keskuudessa puolet haastateltavista toi esille myös sen, että rajanveto kiusaamisen ja rankan huumorin välillä saattaa olla häilyvää. Esimiesten haastatteluissa huumorin ja kiusaamisen välistä rajanvetoa ei tullut esille.

"Se ei oo enää hyvän maun mukasta." (työntekijä)

"Vähä ampuu ylikin välillä..." (työntekijä)

"Se keskustelu mitä siellä käydään, ulkopuolisesta kuulostaa, että hullujahan noi täällä..." (työntekijä)

Esimiehet eivät olleet itse kokeneet kiusaamista, mutta olivat joutuneet selvittelemään asemansa puolesta kiusaamistapauksia. Kiusaamista tiedettiin tapahtuvan useilla työpaikoilla, mutta esimiehet kokivat, että sitä on vaikea saada kiinni ja kiusaamisen määrittelyä on vaikea tehdä.

"Kiusataanko sitä oikeasti. Rajanveto on vaikeaa, koska ihmiset kokevat sen erilailla." (esimies)

Myös **uhkailua** oli koettu työpaikoilla. Uhkailu oli lähinnä kohdistunut työpaikan menettämisellä uhkaamiseen.

"Heille uhkailtiin sit irtisanomisella." (työntekijä)

Seksuaalista häirintää haastateltavista oli kokenut yksi esimiehistä.

"Ja jopa sitten tällasta, että lähentely-yrityksiä mitä sitten tämmöstä, vanhempien miesjäärien taholta..." (esimies)

Esimiesten osalta naisista kaksi kolmasosaa oli joutunut tilanteeseen, jossa heidän ammattitaitoaan

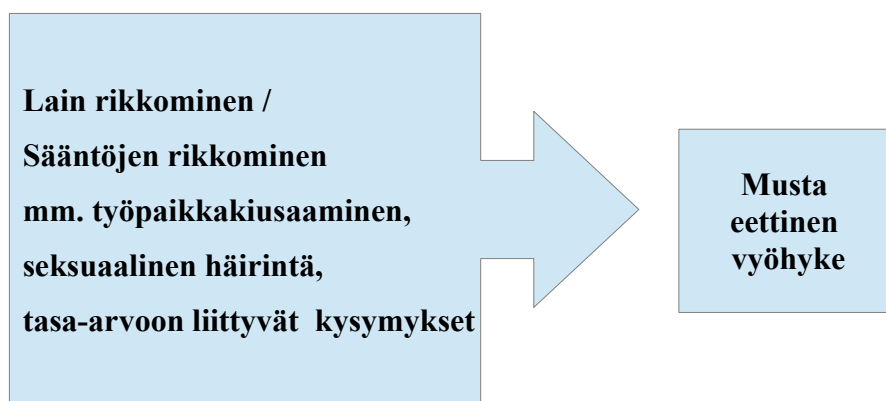
oli epäilty tai heitä oli vähätelty sukupuolen vuoksi. Esimiehinä toimivat naiset kokivat, että heiltä vaaditaan enemmän työelämässä näyttöä johtamisessa kuin miehiltä.

"Meillä haetaan naisena varsinkin, että mua arvostetaan mun ammattitaidon takia, eikä sen takia, että mulla on jakkupuku päällä." (esimies)

"Törmäsin sit tasa-arvokysymyksiin ja tulin Suomeen, olin ihan hämmästynyt, että sellaista sitten on..." (esimies)

"Usein keskustelussa oli miesten taholta, että he vaatii naisilta näyttöä osaamisesta." (esimies)

Oheisessa kuviossa (kuvio 4) on tiivistettynä mustan eettisen vyöhykkeen haastavat johtamistilanteet.



Kuvio 4 Musta eettinen vyöhyke

6.3 Johtajan rooli eettisesti haastavissa tilanteissa

Johtajan roolia eettisesti haastavissa tilanteissa pohtivat haastatteluissa erityisen paljon esimiesasemassa olevat. Työntekijät toivat enemmänkin johtajan roolista esiin välittämisen ja huolenpidon sekä suoraselkäisyyden periaatteet, jotka kuuluvat eettiseen johtajuuteen. Välittämiseen ja huolenpitoon alaisistaan sisältyivät ymmärtäminen, kuunteleminen ja keskustelemisen taito. Lisäksi luottamus ja tasapuolisuus, johtajan rehtiys ja vastuullisuus olivat piirteitä, joita johtajan roolista eettisesti haastavissa johtamistilanteissa oli laitettu merkille. Eettisesti haastavissa johtamistilanteissa esimiehiltä toivottiin myös tilannetajua. Johtajan jämäkkyys ja sääntöjen noudattaminen nousivat taas selkeästi esimiesten haastatteluista.

Välittäminen ja huolenpito

Johtajuuden eettiset arvot ja periaatteet liittyivät siihen, miten johtajan pitäisi toimia, että hän toimisi moraalisesti mahdollisimman hyvin ja oikein, vaikka johtamistilanne organisaatiossa olisikin haasteellinen. Eettisen johtajan roolissa tällaisissa tilanteissa korostuivat jokaiselta haastateltavalta johtajan välittäminen, huolenpito ja inhimillinen toiminta tilanteessa.

"Halusi tehdä niitten eteen kaikkensa." (työntekijä)

"Yksi suurin tehtävä on pitää huolta työnantajan suurimmasta pääomasta eli henkilökunnasta." (esimies)

"Jos ei ne työntekijät voi hyvin, niin eihän se firma voi menestyä." (esimies)

Välittäminen ja huolenpito ilmenivät esimiesten pohdinnasta jopa isällisenä huolenpitona alaistensa henkilökohtaisten ongelmien suhteen.

"Kyllä siinä täyty sille kaverille antaa isällinen ohje, että kato nyt, ettei tällanen toistu." (esimies)

Esimiehiltä nousi myös auttaminen osaksi välittämistä ja huolenpitoa. Auttaminen koettiin esimiesten haastatteluiden taholta osaksi hyvää eettistä johtamista sekä esimiehen oleelliseksi tehtäväksi työpaikan ristiriitatilanteissa.

"Miksi en auta ihmisiä täällä, sillä tavalla kun osaan auttaa?" (esimies)

Ihmisten auttaminen näkyi johtajuudessa myös niin, että haluttiin antaa työnhakijalle mahdollisuus työpaikkaan, vaikka työnhakijalla oli ollut ongelmia lainsäädännön noudattamisessa. Pienyrityksessä oltiin valmiita ottamaan riskejä ja palkkaamaan työntekijöitä, jotka olivat olleet rikollisuuden kanssa tekemisissä.

"Joku antaa niille mahdollisuuden..." (esimies)

Työntekijöistä saatettiin huolehtia pienessä organisaatiossa jopa niin, että oltiin valmiita lainaamaan rahaa, mikäli työntekijällä oli taloudellisia ongelmia henkilökohtaisessa elämässään. Rahan lainaamisessa kuitenkin huomioitiin rahan tarpeen taustalla olevat syyt eli tarvitaanko rahaa välttämättömiin elämänmenoihin, kuten vuokranmaksuun tai sähkölaskujen maksamiseen.

"On ollut kaveri sen verran rahapulassa, niin kyllä me ollaan lainattu." (esimies)

Työntekijöiden kokemusten mukaan oli tärkeää johtajan roolissa eettisesti haastavissa tilanteissa olla ymmärtävä sekä osata kuunnella työntekijöitään. Työntekijät halusivat, että heitä kohdellaan inhimillisesti ja kuunnellaan, mitä ongelmia heillä saattaa olla.

"Miten se kuuntelee, miten se ymmärtää. Toisella saattaa oikeasti olla hätä.." (työntekijä)

"Hän ymmärtää, miks mä vedin herneet nenää." (työntekijä)

Kuuntelemisen ja ymmärtämisen lisäksi esimiehen välittämistä kuvasi keskustelemisen taito, joka koettiin tärkeäksi molempien osapuolien keskuudessa. Esimiehet kommentoivat haastatteluissa, että työntekijöiden tunteenpurkauksissa johtajan asemassa tulee pysyä rauhallisena ja miettiä, miten ilmaisee oman näkemyksensä asiasta. Esimiehet olivat haastavissa johtamistilanteissaan ottaneet myös sellaisen roolin itselleen, että työntekijöillä oli mahdollisuus purkaa ajatuksiaan kahden kesken esimiehen kanssa. Työntekijöiden negatiivisten tunteiden purkaminen mahdollisti esimiesten mukaan organisaatiossa töiden sujumisen.

"Keskustellaan asiat selväks, on ratkaisu aika monesti." (esimies)

"Kunhan itse muistaa pysyä rauhallisena." (esimies)

"Olen kahden kesken ottanut ihmisiä johonkin tilaan, ja saa avautua ja haukkua, jos on haukuttavaa." (esimies)

"Kunhan työt rulaa, niin se on ihan sama, huutaako mulle joku tai kertoo, että sitä ottaa pattiin ja kertoo, että sä oot ihan jotain..." (esimies)

Keskustelun tärkeydestä työntekijät arvostivat esimiehen toiminnassa sitä, että heiltä kysyttiin mielipidettä kuinka asiat ristiriitatilanteessa saadaan ratkaistua. Annettaessa työntekijälle mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaasti, luodaan myös luottamusta työntekijän ja johtajan välille.

"Esimies kysy multa, että miten sä haluat, että tää hoidetaan?" (työntekijä)

Luottamus

Luottamus esimiehen ja alaisen välillä oli erityisen tärkeää ja luottamuksen syntymiseen

vaikuttavaksi tekijäksi haastatteluista nousi se, miten organisaatiossa käyttäydytään; erityisesti esimiehen käyttäytyminen ja toimintatavat. Luottamus oli muun muassa varmuutta siitä, että esimies kohteli työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti eikä puhunut työntekijöiden asioista ulkopuolisille. Huono johtamisviestintä puolestaan johti luottamuksen heikentymiseen, joka näkyi työntekijöiden taholla tyytymättömyytenä ja epävarmuutena. Huono tiedottaminen koski erityisesti yt-neuvotteluja, koska työntekijät kokivat epävarmuutta työpaikkansa puolesta.

Esimiehen roolissa eettisesti haastavissa johtamistilanteissa arvostettiin luottamuksellisuudessa sitä, että esimies ei kertonut toisten työntekijöiden asioita ulkopuolisille. Esimiehen vaitiota pitivät tärkeänä sekä työntekijät että esimiehet.

"Mitä se sille toiselle, joka on saanut potkut, rupee avautuu? Miks se puhuu minun asioista ylipäättään?" (työntekijä)

"Mä kerroin sille, ja sit se piti kyllä sanansa, ja se ei sitä minua vastaa käyttäny koskaan missää olosuhteissa ja minusta se toimi eettisesti äärettömän hienosti." (työntekijä)

"Puhutaan vain suljettujen ovien takana eikä lähetellä mitään sähköposteja." (esimies)

Tasapuolisen kohtelun koettiin olevan molempien osapuolien mielestä tärkeää, koska se kertoi työntekijöille heidän arvostuksestaan organisaatiossa. Työntekijät olivat monesti miettineet oikeudenmukaisen kohtelun ja tasapuolisuuden tuomia haasteita esimiestyöhön ja tiedostivat, että joissain tilanteissa se voi olla johtamistyössä ongelmallista.

"Sä voit aika helposti ottaa jonkin puolen väärin perustein." (työntekijä)

"Se kaveri on siinä samalla viivalla kuin muutkin." (esimies)

Työntekijöiden keskusteluiden yhteydessä nousi myös huono tiedonkulku haasteelliseksi työpaikan tilanteeksi, jossa johtajan toivottiin asemansa puolesta huolehtivan tiedottamisesta aktiivisemmin. Hyvä ja avoin sekä ajantasainen tiedottaminen kasvatti luottamusta työntekijän ja johtajan välille ja huono tiedottaminen puolestaan vei luottamukselta pohjaa.

"Ei niistä keskusteltu sen enempää. Ilmoitettiin vaan tylästi." (työntekijä)

"Tieto kuitenkin tuli jotakin kautta." (työntekijä)

Sääntöjen noudattaminen

Sääntöjen noudattaminen tuli esimiehen roolista eettisesti haastavissa johtamistilanteista ilmi jokaiselta haastateltavalta. Esimiehen jämäkkyys, suoraselkäisyys, rehellisyys, vastuullisuus ja esimerkkinä toimiminen katsottiin merkityksellisiksi esimiehen toiminnassa ja roolissa ristiriitatilanteissa. Esimieheltä odotettiin työntekijöiden taholtakin oikeudenmukaisten toimintatapojen ja yhteisten sääntöjen noudattamista. Työntekijöiden keskuudesta esimies ei saanut arvostusta, mikäli hän ei puuttunut haastaviin tilanteisiin työpaikoilla, vaan katsoi niitä läpi sormien.

Sääntöjen noudattaminen oli hyvin tärkeää esimiesasemassa oleville. Jokainen esimies tiedosti sääntöjen noudattamisen luovan heidän asemalleen uskottavuutta ja luottamuksen vahvistumista työyhteisöön, kun säännöt ovat kaikille samat ja kaikki noudattavat niitä.

"Jos on sovittu, että näin tehdään, niin tehdään, eikä lipsuta sitten siitä." (esimies)

Esimiehet pohtivat rooliaan haastavissa työpaikan tilanteissa myös vastuullisuuden kautta ja sitä, että virheiden myöntäminen kuuluu myös hyvään johtajuuteen.

"Minä ainakin mietin sitä, että jos jotakin sattuu, niin sä olet se, joka siitä kantaa vastuun." (esimies)

"Esimiehenhän pitäis sanoa, että meidän tiimissä tapahtui virhe." (esimies)

Suoraselkäinen ja rehellinen toiminta oli esimiesten kertoman mukaan eettistä toimintaa johtajan asemassa, kun kohdattiin ristiriitaisia ja haastavia johtamistilanteita organisaatioissa. Kun asiat hoiti sääntöjen ja lakien mukaan, rehellisesti ja avoimesti, sen katsottiin olevan johtajan roolissa oleellinen eettinen asia esimerkiksi irtisanomistilanteissa.

"Kumminkin ne hoidettiin suoraselkäisesti ja pystyin katsomaan kaikkia silmiin, ketkä olin itse irtisanonut tai käynyt yt:t." (esimies)

"En ole kokenut sitä edes hirveän pahaksi, jos hoidat ne asiat eettisesti ja yrität tehdä sen tehtävän, mikä sulla on, ja kerrot sen ihmisille ja olet avoin, etkä valehtele mitään." (esimies)

Työntekijöiden kokemuksen mukaan oli turhauttavaa, kun esimies ei puuttunut eettisesti haastaviin

tilanteisiin lainkaan eikä toiminut organisaation ohjeistusten mukaisesti. Esimiehen jäämäkkyuden puuttuminen aiheutti organisaation sisällä ristiriitaisia tuntemuksia työntekijöiden keskuudessa. Esimerkiksi esimiehen laiminlyönti alkoholista johtuvien säännöllisten poissaolojen suhteen useiden vuosien ajan herätti työntekijöissä hämmennystä ja närkästystä. Työntekijät arvostivat sitä, että esimies- tai johtoasemassa olevat toimivat ohjeiden mukaisesti ja ovat jämeriä eri tilanteissa.

"Sitä katto meidän huoltopäällikkö, katto sormien läpi, jaksoi pitkään..." (työntekijä)

"Johtaja, niin sekin osas laittaa kovan kovaa vastaan." (työntekijä)

Haastatteluista esimiesten keskuudessa oli kokemuksia siitä, että he olivat konfliktitilanteissa joutuneet välillä muistuttamaan asemastaan työntekijöille. Vaikka työntekijät toisaalta arvostivatkin aineiston pohjalta esimiehen jäämäkkää johtamisotetta ristiriitatilanteisiin, niin silti esimiehen oli toisinaan muistuteltava omasta asemastaan organisaatiossa. Esimiehet pohtivat myös asemaansa suhteessa alaisiin, jotta työnjohdollisia tehtäviä on helpompi suorittaa.

"Mutta kuule, kun mä oon sun pomo!" (esimies)

"Ei siellä oikeesti tarvii olla niin kavereita, työnantajan ja työntekijöitten. Oikeastaan parempikin, ettei tuu liian läheisiks välit." (esimies)

Esimiesroolin haasteet

Esimiehet kävivät paljon keskustelua eettisesti haastavien johtamistilanteiden sujumisesta sekä omasta toiminnastaan esimiestyössä vuosien aikana. Jokainen esimies pohti jollain tavalla tilanteiden erilaisia tapahtumia ja niiden vaikutuksia itseensä esimiehenä tai sitä, kuinka paljon he miettivät asioita myös kotona. Esimiehet olivat sitä mieltä, että kokemuksen ja iän myötä haastaviin johtamistilanteisiin ja eettisiin dilemmoihin työpaikalla kovettuu.

"Kyllä ne omassa mielessä pyörii." (esimies)

"Mä oon ainakin kovettunut ajan myötä." (esimies)

"Olen monessa keitoksessa ja liemessä uitettu ja keitetty moneen kertaan." (esimies)

Keskusteluja oman arvomaailman ja itsensä kanssa käytiin myös aika ajoin. Organisaation arvoja punnittiin suhteessa omiin arvoihin ja moraalikäsitteisiin.

"Käyn tasaisesti keskusteluja itseni kanssa, että mitä teen ja miksi teen?" (esimies)

"Olenko itse vääntänyt sitä arvomaailmaani?" (esimies)

Haastavista johtamistilanteista ja omasta roolistaan niissä esimiehiä oli jäänyt mietityttämään eräät tilanteet sekä se, kuinka asiat olisi mahdollisesti voinut hoitaa toisella tavalla.

"Ehkä mun olisi pitänyt toimia erilailla ja puuttua siihen, kun kerran signaalit oli." (esimies)

"Tuli huonosti hoidettua se homma." (esimies)

Esimiestehtävissä toimivat olivat kaikki kiinnostuneita omasta roolistaan ja vastuustaan organisaatiossa. Jokaisessa työyhteisössä tiedettiin olevan ristiriitoja eivätkä esimiehet kokeneet, että ummistaisivat silmiään konfliktitilanteissa. Esimiehet hoitivat omasta mielestään asiat pääsääntöisesti niin hyvin kuin osasivat ja tekivät parhaat mahdolliset ratkaisut niillä tiedoilla, mitkä heillä sillä hetkellä oli käytettävissään.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus osallistuu eettisestä johtajuudesta tällä hetkellä käytävään keskusteluun yhteiskunnassa (esim. Salminen 2010; Feldt ym. 2012), mutta erityisesti tässä tutkimuksessa tarkastellaan eettistä johtajuutta haastavissa johtamistilanteissa organisaatioissa, mistä on olemassa vielä toistaiseksi vähän tutkittua tietoa (esim. Huhtala, Lämsä & Feldt 2010; Hyyryläinen & Ikola-Norrbacka 2012). Tutkimuksessa tuodaan esiin sekä esimiesten että työntekijöiden kokemuksia siitä, mitä he pitävät tärkeänä johtajuudessa, millaisia eettisesti haastavia tilanteita heillä on tullut eteen työelämässä sekä millainen on johtajan rooli ollut niissä tilanteissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa aikaisempaa eettistä johtajuutta käsittelevään tutkimukseen (esim. Avolio & Gardner 2005; Lämsä ym. 2005; Kanungo & Mendonca 2006; Viinamäki 2009; Yukl 2009; Northouse 2009; 2010, Ikola-Norrbacka 2011, Salminen 2010) sekä aikaisempaan eettistä johtajuutta ristiriitatilanteissa käsittelevään tutkimukseen (esim. Clarke & Stewart 2003; Conklin 2005; Garsten & Hernes 2009; Feldt ym. 2012; Hyyryläinen & Ikola-Norrbacka 2012; Vartiainen 2012) ja tähän katsaukseen nähden tutkimustuloksia voidaan pitää osittain yhtäläisinä ja vahvistavina. Eettisen johtajuuden nähtiin olevan myös tässä tutkimuksessa muun muassa oikeudenmukaista, rehellistä, avointa ja työntekijöistä välittää johtamista, mikä vastaa edellisten aikasempien tutkimustenkin tuloksia. Eettisesti haastaviksi johtamistilanteiksi puolestaan nousivat tässä tutkimuksessa esimerkiksi irtisanomistilanteet, epäoikeudenmukaisuus, arvoriistiriidat, vuorovaikutukseen liittyvät konfliktit sekä lain rikkominen ja ongelmien monitulkintaisuus, kuten muistakin tutkimuksista on käynyt ilmi. Tämän tutkimuksen tärkeimpänä uudenlaisena antina voidaan pitää eettisesti haastavien johtamistilanteiden jaottelua toimintansa mukaisesti kolmeen eri vyöhykkeeseen, joita ovat eettinen valkoinen vyöhyke, eettinen harmaa vyöhyke sekä eettinen musta vyöhyke. Kyseistä jakoa ei voida suoraan todeta aiheita tarkastelevista aikaisemmista tutkimuksista, vaan haastavat tilanteet on jaoteltu muissa tutkimuksissa esimerkiksi kesyihin tai pirullisiin ongelmiin. Aiemmissa tutkimuksissa jakona on voitu käyttää myös laajempia teemoja, joihin on sisällytetty erilaiset konfliktitilanteet.

Tämän tutkimuksen jaottelu eettisiin vyöhykkeisiin helpottaa eettisesti haastavien johtamistilanteiden hahmottamista, koska useat tekijät vaikuttavat siihen, milloin tilanne tiedostetaan eettisesti ongelmalliseksi. Tällöin johtajat voivat pohtia eettistä toimintaansa suhteessa

vyöhykemalliin. Eettiset ongelmatilanteet eivät aina välttämättä ole kielteisiä ristiriitoja, vaan ne voivat synnyttää reflektiota ja oppimista organisaatiossa. Dilemman kohtaaminen pakottaa pohtimaan uudelleen organisaation arvoja sekä omaa arvomaailmaansa ja tehdyn päätöksen seurauksia. Vyöhykemallin yhtenä keskeisenä oletuksena on, että silloin kun johtaja kokee omien arvojensa olevan ristiriidassa organisaationsa arvojen kanssa, hän voi työssään huonommin ja on heikommin motivoitunut tehtävässään. Sen sijaan hyvä yhteensopivuus edistää hyvinvointia ja motivaatiota. Haastatteluissa nousi esille yksilöllisiä suhtautumistapoja eettiseen johtamiseen ja ristiriitatilanteisiin. Yleisesti koettiin, että johtajien työhön kuuluu erilaisia päätöksentekotilanteita ja näin ollen yksilön oma arvio tilanteesta on kriittinen tekijä. Eettisen päätöksenteon yksityiskohdat ovat merkityksettömiä, jos yksilö itse ei tiedosta tilanteen sisältävän eettistä ulottuvuutta. Tämän tutkimuksen haastavien johtamistilanteiden jako eettisiin vyöhykkeisiin auttaa johtajaa eettisessä päätöksenteossa ja selkiyttää oikeaa eettistä toimintamallia. Tämä saattaa vaikuttaa johtajan työhyvinvointiin, jolla puolestaan on usein merkitystä koko organisaation hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Johtajille olisi organisaatioissa myös tarjottava mahdollisuus pohtia eettisesti haastavia tilanteita vyöhykemallin kautta, jonka avulla eettisyydestä tai sen puuttumisesta saadaan näkyvämpi ja tietoisempi osa organisaation toimintaa.

Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet ja työntekijät pitävät eettisessä johtamisessa tärkeänä muun muassa oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä, tasapuolista kohtelua ja avoimuutta. Esimiehen läsnäolo, kyky ymmärtää, kuuntelutaito sekä muiden huomioonottaminen kuuluvat olennaisesti hyvään eettiseen johtamiseen, koska se heijastaa työntekijöille tunteen siitä, että heistä välitetään ja huolehditaan organisaatiossa. (kts. esim. Brown & Treviño 2006; Yukl 2009.) Yhdenvertaisia tuloksia tähän tutkimukseen nähden osoittaa myös Vaasan yliopistossa tehty tutkimus, jossa oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja tasa-arvoisuutta pidetään edelleen eettisen johtamisen ja hallinnon peruspilareina. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009.) Tässä tutkimuksessa esimies nähtiin vertauskuvauksellisesti jopa olevan työntekijöille perheen isä tai äiti. Esimiehet kuvailivat myös, että jokainen jäsen on tärkeä työyhteisön kokonaisuudessa. Lisäksi molemminpuolinen luottamus osapuolten kesken helpottaa työn sujuvuutta. Luottamusta organisaatiossa lisää työntekijöiden kokemusten mukaan hyvä ja avoin tiedottaminen.

Haastatteluista kävi ilmi, että lakien ja sääntöjen noudattaminen ovat perusedellytyksenä hyvälle eettiselle johtajuudelle. Eettisen johtajan tapa johtaa on suoraselkäistä ja vastuullista sekä esimerkillä johtamista. Johtajuus perustuu organisaation ohjeistuksien ja arvojen noudattamiseen.

Kun johtajat noudattavat työssään organisaation yhteisiä ja hyväksyttyjä sääntöjä, he toimivat esimerkkinä alaisilleen. Johtajien voidaan nähdä toimivan roolimallina työntekijöille, jotka herkästi toimivat johtajien antaman esimerkin mukaisesti (Brown & Treviño 2006, 597). Omien arvojen ja organisaation arvojen pitää olla yhtenevät, jotta ristiriitaisia tilanteita johtamisessa ei syntyisi. Arvojen noudattaminen näkyy jokapäiväisessä toiminnassa ja tyyliä johtaa. Myös Peiposen (2007, 67) tekemän virkamiesetiikan selvityksen mukaan johdon esimerkki koettiin vaikuttavimmaksi keinoksi etiikan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Toiseksi tärkeimmäksi koettiin arvojen esiin tuominen ja niistä keskusteleminen.

Eettisen johtamistyylin tulee olla lisäksi jämäkkää ja johtajan tulee puuttua haastaviin tilanteisiin työpaikalla. Johtajan on myös seistävä sanojensa takana. Johtajan tehtäviin kuuluu ennen kaikkea kantaa vastuuta ja huolehtia siitä, että organisaation toiminta on tavoitteellista ja tuloksellista. Johtajan roolissa ei voi aina olla lähellä työntekijöitään, jos se ei kokonaisuuden kannalta ole organisaation etujen mukaista. Edellä mainituista tutkimustuloksista voidaan siis löytää yhtäläisyyksiä eettisestä johtajuudesta kaikkiin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin teorioihin, joten tältä osin voidaan todeta, että tutkimus vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä käsityksiä eettisestä johtajuudesta. (kts. esim. Avolio & Gardner 2005; Kanungo & Mendonca 2006; Yukl 2009; Northouse 2009; 2010, Salminen 2010.)

Eettiset ongelmat ovat niitä, joissa punnitaan arvoja ja periaatteita konfliktitilanteissa (Ikola-Norrbacka 2011, 89). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sekä työntekijät että esimiehet kohtaavat useita erilaisia eettisesti haastavia johtamistilanteita, jotka koetaan kuormittavina ja raskaina. Eettisesti haastavia tilanteita johtamistyössä ovat haastateltavien mukaan yt-neuvottelut, lomautukset, irtisanomiset, varoitukset, päihdeongelmat, sairauspoissaolot ja työtapaturmat, organisaatiomuutokset sekä kulttuurin ja toimintaympäristön tuomat haasteet. Lisäksi haastatteluista nousi esiin harmaita eettisiä alueita, tilanteita, jossa kohtelu johtamistilanteessa voi olla epäoikeudenmukaista, omien arvojen vastaista toimintaa, resurssien vähäisyyttä, työuupumusta ja vuorovaikutukseen liittyviä ristiriitailanteita. Nämä harmaat eettiset vyöhykkeet ovat aiheuttaneet jopa esimiesten omaehtoisen irtisanoutumisen, koska he ovat joutuneet toimimaan vastoin omaa arvomaailmaansa tai moraalikäsitystään. Sääntöjen ja lakien rikkomisesta nousseita haastavia tilanteita on noussut esiin erityisesti työpaikkakiusaamiseen, seksuaaliseen häirintään ja tasa-arvon toteutumiseen liittyvät ongelmat.

Eettisesti haastavat johtamistilanteet on tämän tutkimuksen aineiston perusteella jaoteltu vyöhykkeiksi, jotka kuvastavat eettisten dilemmausten laatua. Jako eettisiin vyöhykkeisiin on tehty tutkijan tulkitsena, koska vyöhykkeistä ei löydy samanlaista aikaisempaa tutkimusta. Eettisiä vyöhykkeitä haastavissa johtamistilanteissa on kolmenlaista eli valkoinen, harmaa ja musta eettinen vyöhyke. Vyöhykkeet ovat nousseet esiin haastatteluissa esimiesten kanssa, jotka pohtivat eettisyyttä värien kautta ja puhuivat harmaasta ja mustasta eettisestä alueesta. Harmaa eettinen alue on sellainen alue eettisessä johtamisessa, jolle meneminen on arveluttavaa ja riitelee omaa arvomaailmaa vastaan. Harmaalla eettisellä alueella toimittaessa haastavat päätöksentekotilanteet ovat ongelmia, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein. Tilanteet voivat johtua myös siitä, ettei johtaja toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein. Eettinen toiminta ei ole silloin mustaa tai valkoista, vaan liikutaan harmaalla alueella. Harmaalla eettisellä vyöhykkeellä ongelmat ilmenevät pirullisina ongelmina (kts. Clarke & Stewart 2003; Conklin 2005; Vartiainen 2012), jotka ovat hyvin kompleksisia ja niiden ratkaisemisessa on huomioitava monia eri asioita. Organisaatiossa eri ihmiset määrittelevät ongelman myös omista näkökulmistaan eli mikä ongelma on, mistä se rakentuu sekä sen, mikä on siihen hyväksyttävä ratkaisu.

Musta eettinen alue puolestaan on jo selkeästi luonteeltaan toimintaa, joka on tuomittavaa ja moraalisesti väärin. Mustalle eettiselle vyöhykkeelle ominaista on se, että siellä rikotaan sääntöjä ja lakeja. Eettisesti harmaalla ja mustalla vyöhykkeellä toimimisen seurauksena esimiehet olivat päätyneet irtisanomaan itsensä. Mustalle eettiselle vyöhykkeelle kuuluvia eettisesti haastavia johtamistilanteita ovat työpaikkakiusaaminen, seksuaalinen häirintä ja tasa-arvoon liittyvät ongelmat, koska niissä rikotaan lainsäädäntöä. Lisäksi organisaation omien eettisten sääntöjen rikkominen on luokiteltu kuuluvaksi mustaan vyöhykkeeseen. Oletusarvona on, että organisaation omat eettiset koodit noudattavat hyvän hallinnon ja yhteiskunnan normien mukaista toimintaa.

Johtajuudessa ja johtamisessa etiikan ytimessä on lakien ja sääntöjen noudattaminen. Toimintaa yhteiskunnassa säädellään laein ja asetuksin ja sen lisäksi organisaatiot asettavat omat ohjeistuksensa ja sääntönsä sekä toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin. Erityisesti esimiehet korostivat haastatteluissa, että lakien ja sääntöjen noudattaminen kuuluu eettisen johtajuuden selkärankaan ja johtajan pitää näyttää esimerkkiä alaisilleen, kuinka organisaatiossa toimitaan. Esimiehet pitivät omalla kohdallaan tiukasti kiinni siitä, että he noudattavat organisaation eettistä ohjeistusta, vaikka saattaisivat välillä ohjeita kritisoidakin. Esimiehet kokevat organisaation säännöt ja arvot huomattavasti tärkeämmiksi kuin työntekijät ja tukeutuvat sääntöihin johtamistyössään.

Selkeiden sääntöjen koetaan helpottavan johtamista. Tätä tulosta tukee esimerkiksi Sinkkosen ja Laulaisen (2010, 240) tutkimus, jossa he toteavat, että virkamiesetiikan eettiset toimintaohjeet ovat relevantteja apuvälineitä johtajien arkityössä ja eettiset ohjeet ovat siksi tarpeellisia.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden puolelta sääntöjen merkitys ei noussut esiin kovin selkeästi ja työntekijät kokivat eettisten ohjeistuksien koulutustilaisuudet turhiksi. Monesti työntekijät kokivat organisaation ohjeiden olevan vain yleistä sanahelinää. Brownin ja Treviñon (2006, 609) näkemyksen mukaan koulutus on keino lisätä koko työyhteisön eettistä tietoisuutta ja antaa valmiuksia johtajalle tukea työntekijöitä eettisissä ongelmatilanteissa arjen päätöksenteossa. Peiposen (2007, 70) tutkimuksessa vähän yli puolet kyselyyn vastaajista koki, että valtionhallinnon tärkeimmät arvot kuvaavat melko hyvin arjen toimintaa. Vastaajista noin 10 % arvioi arvojen toteutuvan arjessa heikosti. Ikola-Norbackan (2011, 97) mukaan eettisesti toimivan esimiehen tulee huolehtia, että alaiset ovat tietoisia työyksikön ja organisaation arvoista. Toisaalta myös tässä tutkimuksessa haastateltavat työntekijät odottivat esimiehen toimivan ohjeiden ja toimintamallien mukaan, joista oli yhteisesti sovittu. Lait ja asetukset sekä arvot eivät kuitenkaan sellaisinaan vielä varmista organisaation eettistä toimintaa ja hyviä käytäntöjä. Esimiesten yksi haastavimmista johtamistilanteista tässä tutkimuksessa on ollutkin kohdata organisaatiossaan lainvastaista toimintaa, kuten petosta, syrjintää tai henkistä väkivaltaa. Vastaavaan tutkimustulokseen olivat päätyneet tutkimuksissaan myös Huhtala ym. (2011) sekä Hyyryläinen ja Ikola-Norbacka (2012), jotka toteavat lisäksi, että jokainen tilanne ja tapahtuma on tarkasteltava eettisestä näkökulmasta huomioonottaen erilaiset tilanteet ja niihin johtaneet tekijät, syyt, seuraukset ja ympäristön vaikutukset. Vaikeita ristiriitatilanteita voi syntyä siitä, kun lain säädökset tai niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit eivät kohtaakaan toisiaan.

Työturvallisuuslain rikkomista sekä syrjintää oli haastatelluista kokenut osa naissukupuolen edustajista. Työturvallisuuslain rikkominen on ilmennyt työpaikkakiusaamisena ja syrjintänä tasa-arvokysymyksiin liittyen niin, että esimiesasemassa olevien naisten pätevyyttä ja osaamista on epäilty sukupuolen perusteella. Seksuaalista häirintää on kokenut haastateltavista naisista yksi. Työpaikkakiusaaminen yleisesti on aiheuttanut hämmennystä esimiesten kokemusten mukaan, koska ihmiset kokevat asioita eri tavalla ja rajan vetäminen kiusaamisen ja leikinlaskun välille on ongelmallista. Esimiehet eivät olleet itse kokeneet kiusaamista, vaikka olivat joutuneet selvittämään monesti asemansa puolesta kiusaamistapauksia. Myös Huhtalan ym. (2011) tutkimuksessa vuorovaikutukseen liittyviä eettisesti haastavia tilanteita, kuten työntekijän

kiusaamiseen puuttuminen, oli tyypillisesti koettu alaisten keskuudessa. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöistä kolmasosa oli puolestaan kokenut kiusaamista esimiehen taholta. Kiusaaminen oli ilmennyt muun muassa sanallisena piikittelynä sekä liiallisina vaatimuksina työntekijältä. Työntekijät pohtivat kuitenkin kiusaamisen ja epäasiallisen huumorin välistä yhteyttä, koska ulkopuolisen asemassa organisaation sisäiset leikinlaskut saattavat kuulostaa arveluttavilta ja jopa täyttää kiusaamisen kriteerit. Esimiesten keskuudessa huumorin merkitystä henkisen väkivallan keinona ei tullut esiin keskusteluissa.

Valkoisessa eettisessä vyöhykkeessä toimintaa tarkastellaan niin, että se, miten johtaja toimii organisaation ja periaatteidensa mukaisesti, on valkoista ja selkeää. Valkoisen vyöhykkeen toiminta on eettisen johtajuuden periaatteiden mukaista toimintaa, kuten rehellistä, suoraselkäistä, avointa ja oikeudenmukaista toimintaa. Valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen olen luokitellut haastatteluista ne haastavat johtamistilanteet työpaikoilla, jolloin johtajilla tai esimiehillä on ollut selkeät toimintaohjeet, kuinka tulee toimia tilanteessa. Tällaisia tilanteita ovat olleet yt-neuvottelut, lomautukset, irtisanomiset, varoitukset, päihdeongelmat, sairauspoissaolot ja työtapaturmat, organisaatiomuutokset sekä kulttuurin ja toimintaympäristön tuomat haasteet. Valkoinen eettinen vyöhyke kuuluu sellaisiin haastaviin tilanteisiin, joissa esiintyy kesyjä eli ymmärrettäviä ja selkeitä ongelmia. Kesyvät haastavat ristiriitatilanteet organisaatiossa ovat olleet ratkaistavissa johtamisen näkökulmasta melko vaivatta, koska saatavilla on ollut ohjeita tai malleja ongelman ratkaisemisprosessin suhteen. Kesystä ongelmista on saatavilla aiempaa tutkimustietoa (esim. Rittel & Webber 1973; Vartiainen 2012), mutta tähän tutkimukseen ne on jaoteltu uudenlaista ajattelumallia käyttäen, vyöhykeluokittelun mukaisesti.

Organisaatio toimii eettisesti silloin, kun sen johtajat ja heidän alaisensa toimivat eettisesti (Hyyryläinen & Ikola-Norrbacka 2012, 270, 278). Eettisesti toimiva organisaatio kuuluu valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen. Organisaation sisäiset ja ulkoiset muutokset tämän tutkimuksen mukaan ovat osa esimiesten tehtäviä eivätkä esimiehet kokeneet niitä erityisen raskaana työnkuvassaan. Organisaatiomuutokset nähdään osana normaalia organisaation toimintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Hieman erilaiseen tulokseen on päätynyt tutkimuksessaan Huhtala ym. (2011), jossa osalle johtajista vaikeimman eettisen ristiriitakokemuksen oli aiheuttanut organisaation toimintaan liittyvät muutokset, kuten toimintojen ulkoistaminen, fuusiot ja niihin sopeutuminen. Huhtalan ym. tutkimuksessa kuitenkin vain pieni osa (6 %) johtajista kuvasi organisaatiomuutokset eettisinä ristiriitatilanteina organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa osa työntekijöistä koki organisaatiomuutokset huolettomasti ja osa taas oli hämmentynyt tulevan suhteen ja koki epävarmuutta omasta työnkuvastaan ja työtehtävistään. Osa työntekijöistä piti muutoksia hämmentävinä ja epävarmuus omasta työnkuvasta muuttuvassa organisaatiossa huoletti. Toisaalta taas osa työntekijöistä ei kokenut muutosten vaikuttavan heidän työnkuvaansa mitenkään. Ne, jotka kokivat epävarmuutta työtehtäviensä suhteen, olivat töissä it-alalla, joka on yhteiskunnassamme tällä hetkellä suuressa murrosvaiheessa. Ne työntekijät puolestaan, joita muutokset eivät huolettaneet juurikaan, edustivat vakaampia toimialoja, kuten kiinteistöhuoltoa ja ympäristöhuoltoa.

Valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen sisältyvät organisaatiomuutosten lisäksi myös muut toimintaympäristön ja kulttuurien mukana tuomat ristiriitatilanteet. Tutkimuksessa esimiehet kokivat asiakkaiden kanssa tulevan toisinaan ongelmallisia tilanteita, joita pitää selvittää. Haastavat tilanteet asiakkaiden kanssa olivat esimiesten omia kokemuksia eikä esimiesten kertomuksista ilmennyt, että he olisivat joutuneet puuttumaan työntekijöidensä asiakaskäyttäytymiseen. Ikola-Norrbacka (2011, 97) pohtiikin omassa tutkimuksessaan sitä, että esimiehen tulee pitää huolta siitä, että asiakkaita kohdellaan esimiehen itsensä ja alaisten taholta asianmukaisesti ja kunnioittavasti. Työyksikön eettisyys näkyy asiakkaiden suuntaan. Kun työyksikön eettiset ristiriidat ovat vähäiset, työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja asenne näkyy myös asiakaskohtaamisissa.

Toimintaympäristön haasteista esimiehet mainitsivat tässä tutkimuksessa lisäksi kiristyvän kilpailutilanteen, ay-liikkeiden aktiivisuuden ja virtuaalisen työympäristön mukanaan tuomat ristiriitatilanteet. Virtuaalista työyhteisöä on vaikea johtaa, koska esimiehet kokevat, että ilman esimiehen läsnäoloa johtaminen ei voi olla hyvää johtamista. Etätyöt tuovat mukanaan myös monenlaisia haasteita, koska työntekijöiden työssäoloa ei pysty mitenkään valvomaan. Eri kulttuurien väliset erot koituivat toisinaan hankaliksi esimerkiksi kommunikoinnin suhteen.

Haastatteluista ilmeni, että sekä esimiehiä että työntekijöitä huoletti nuoren sukupolven asenteet työtä kohtaan ja käyttäytyminen työelämässä. Myös sitoutuminen ja motivaatio aiheuttivat huolenaihetta nuorempien työntekijöiden käyttäytymisessä työelämässä. Deal, Altman, ja Rogelberg (2010, 197-198) ovat tutkineet sukupolvien eroja ja y-sukupolven työkäyttäytymistä. He kritisoivat sitä, että käsitykset eri sukupolvista ovat usein ennakkoluuloisia eivätkä perustu aiheesta tieteellisesti kerättyyn tietoon. Heidän mukaansa käyttäytymiseen vaikuttaa paljon todennäköisemmin aikuistuminen, elämänvaihe, talous tai jokin muu ympäristön tekijä kuin tietyn

sukupolven tyypilliset asenteet ja käyttäytyminen.

Sairauspoissaolot ja työtapaturmat mainittiin molempien työosapuolien haastatteluissa eettisesti haastaviksi johtamistilanteiksi. Esimiehet ja työntekijät olivat molemmat samaa mieltä siitä, että niihin tulee kiinnittää huomiota ja on hyvä, että esimies puuttuu esimerkiksi työtapaturmiin. Työtapaturmia ilmenee erityisesti rakennusalalla ja varoituksia turvallisuuden laiminlyönnistä annetaan myös herkästi, mikäli työturvallisuuteen aiheutetaan tahallaan riskitilanteita. Esimiehet ja työntekijät kokevat varoitukset asialliseksi ja hyväksi kurinpidolliseksi keinoksi puuttua erilaisiin ristiriitatilanteisiin työelämässä. Työntekijät, jotka varoituksia saavat ottavat molempien mielestä niistä yleensä myös opikseen.

Lääkkeiden väärinkäytön ja päihdeongelmat olen luokitellut kuuluvaksi valkoiselle eettiselle alueelle, koska sen suhteen organisaatiosta löytyy yleensä selkeät ohjeistukset ja esimiehet eivät koe ongelmaksi alkoholin käyttöön puuttumista. Alkoholin käytöstä johtuvan poissaolon vuoksi oli työsuhteita jouduttu purkamaan. Alkoholin käyttö ilmeni haastatteluista hyvin avoimena eikä sitä työyhteisössä tunnutta salailevan. Työntekijöiden keskuudessa turhautumista aiheuttaa kuitenkin se, jos esimies ei puutu alkoholin käyttöön, vaan katsoo siitä johtuvia poissaoloja läpi sormiensa. Myös Brownin, Bain ja Freemanin (2008, 145-160) tutkimuksen mukaan tehokkaaseen alkoholihaittojen ehkäisyyn kuuluu työn turvallisuus sekä johdon kiinnostus työntekijöiden ja työyhteisön terveyteen ja hyvinvointiin.

Yhteistoimintaneuvottelut pohjautuvat lainsäädännön määrittelemiin toimintatapoihin ja haastateltavien kokemusten mukaan yt-neuvottelut toteutettiin sääntöjen ja lakien mukaisesti, vaikka tiedottaminen koettiin huonoksi. Yt-neuvotteluissa epätietoisuus on henkilökunnalle erittäin raskasta ja työpaikan menettäminen uhkaa selkeästi työntekijöiden kokemaa psykologisen sopimuksen olemassaoloa. Henkilökunta haluaa selkeästi tietää mahdollisimman nopeasti, kuka saa jäädä töihin. Yt-neuvottelut pitäisi pystyä viemään läpi nykyistä lyhyemmässä ajassa. Kun yt-neuvotteluista ilmoitetaan, haluaa jokainen ihminen tietää mahdollisimman nopeasti, mikä on hänen kohtalonsa. Esimiehet kokevat myös turhautumista neuvotteluiden aikana, koska yrityksen toiminnan pitää jatkua normaalisti, vaikka tiedossa onkin, että toiminta tulee muuttumaan resurssien vähetessä. Esimiehet kokevat haastavaksi ja ongelmalliseksi senkin, että he eivät voi puhua irtisanomispäätöksistä julkisesti ennen kuin neuvottelut on käyty loppuun. Lomautukset mainittiin osana eettisesti haastavia johtamistilanteita, mutta ne eivät saaneet kovinkaan suurta merkitystä

haastateltavien kokemuksissa tämän tutkimuksen mukaan.

Yt-neuvotteluiden yhteydessä työntekijät nostivat erityisesti esiin tiedottamisen merkityksen. Esimiesten keskuudesta tiedottaminen ei tullut esille missään keskustelussa. Huono johtamisviestintä ja sen aiheuttama epäluottamuksen synty luovat organisaation sisälle motivaation laskua sekä epätietoisuutta ja välinpitämättömyyttä tulevaisuutta kohtaan. Pfeffer (1997, 125-129) yhtyy ajatukseen siitä, että johtamisviestinnällä on suuri merkitys organisaation toiminnalle. Johtajan työssä on keskeistä tiedon jakaminen, koska näin voidaan välittää organisaation arvoja. Tässä tutkimuksessa huono tiedottaminen ja viestintä koskivat jokaista toimialan edustajaa ja organisaation koolla ei ollut merkitystä. Työntekijät korostivat viestinnän merkitystä eettisen johtajan roolissa haastavissa johtamistilanteissa. Ikola-Norrbackan (2011, 100) tutkimuksessa käy myös ilmi, että tiedonkulkuun liittyvät ongelmat ovat suuren organisaation ongelmia, mutta koskevat yhtä lailla pienempiä työyksiköitä.

Feldtin ym. tutkimuksen (2012, 137-154) mukaan kyselyyn vastanneista johtajista joka viides kokee irtisanomiset uransa haastavammaksi tilanteeksi. Tässä tutkimuksessa myös esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet irtisanomiset tavalla tai toisella hyvin haastaviksi tilanteiksi organisaatiossa. Työntekijän näkökulmasta irtisanotuksi joutuminen tarkoittaa lähes poikkeuksetta aina jonkinlaista äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Irtisanominen yllättää aina irtisanottavan työntekijän, mutta myös ne työntekijät, jotka säilyttävät työpaikkansa, saattavat kokea jonkinlaisen kriisin työyhteisössä. Tämä voi näkyä pelkona ja jopa syyllisyytenä ja se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden luottamukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Työilmapiiri ja työn tuloksellisuus saattavatkin tämän seurauksena heiketä. Useimmiten irtisanominen yllättää ja rikkoo työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen eli hiljaisen ja molempien osapuolten velvollisuuksia koskevan ymmärryksen työsuhteesta, jonka varassa työtä organisaatiossa tehdään. Tässä tutkimuksessa psykologisen sopimuksen olemassaoloa uhkasi yt-neuvottelut, mutta lomautukset eivät saaneet merkitystä tästä näkökulmasta. Tätä tutkimustulosta tukee muutkin tehdyt tutkimukset (esim. Parzefall 2009, 20, 22). Psykologisen sopimuksen loukkaaminen vähentää luottamusta myös Robinson ja Rousseau (1994, 247-249) tutkimusten mukaan. Psykologisen sopimuksen loukkaaminen on tilanne, jossa jompi kumpi osapuolista, yleensä työnantaja, ei täytä omia velvollisuuksiaan eikä toimi toisen osapuolen odottamalla tavalla. Sopimuksen vahingoittaminen johtaa negatiivisiin muutoksiin työntekijöiden tunne-elämässä, asenteissa ja käyttäytymisessä. Epäluottamus kasvaa helposti itseään

vahvistavana kierteenä niin, että luottamuksen alenemista on vaikeaa katkaista. Parzefall (2009, 20) kuitenkin muistuttaa, että psykologinen sopimus on yksilöllinen ja subjektiivinen ja sen sisältämät uskomukset ovat paljolti kirjoittamattomia.

Feldt ym (2012) tutkimuksessa johtajille eettisen dilemman synnytti irtisanottavien valinta, irtisanomisperusteiden esittäminen tai irtisanottavan henkilön elämäntilanne. Tässä tutkimuksessa ei tullut juurikaan kokemusten myötä esiin tilanteita, joissa esimiehet olisivat kokeneet vastaavan ristiriitatilanteen, sillä vain yksi esimies oli päätenyt neuvotteluiden jälkeen vaihtamaan irtisanottavan henkilön toiseen. Työntekijöiden puolelta taas ihmetystä synnytti irtisanottavien valintakriteerit ja koettiin, että ammattitaidolla ei ollut suurtakaan merkitystä irtisanomisen taustatekijänä, vaan että irtisanomiset tehdään usein väärin perustein. (kts. Huhtala ym. 2011.) Molemmat osapuolet olivat samaa mieltä siitä, että sillä on merkitystä, kuinka irtisanominen tehdään. Tätä käsitystä tukee myös Parzefall (2009, 27), jonka mukaan voi avoimella, asianmukaisella ja oikeudenmukaisella prosessilla lievittää paljon irtisanomisten kielteisiä seurauksia, vaikka irtisanomisten lopputulos ei voikaan koskaan miellyttää sen kokevia. Vaikka irtisanominen on vaikea asia, se on aina tehtävä henkilökohtaisesti. Poijula ja Ahonen (2007, 51) ovat samaa mieltä siitä, että menettelytapojen epäoikeudenmukaisuus lisää epävarmuutta ja kielteisiä asenteita. Työpaikan epävarmuutta lisää se, että muutoksista tiedotetaan huonosti, esimerkiksi tieto irtisanomisista tulee tiedotusvälineiden kautta. Tässä tutkimuksessa myös työntekijöiden kokema huono tiedottaminen yt- ja irtisanomistilanteissa koettiin erittäin raskaana ja turhauttavana ja osa kokikin, että tiedotusvälineet saavat tiedon aikaisemmin asioista kuin itse henkilökunta.

Vaikkakin yt-neuvottelut, lomautukset ja irtisanomistilanteet sekä siihen liittyvä tiedottaminen koetaan haastaviksi ja raskaiksi asioiksi organisaatioissa, ne on luokiteltu kuuluvaksi valkoiseen eettiseen vyöhykkeeseen niiden toimintatapojen laillisuuden sekä sen vuoksi, että yleensä niiden taustalla ovat selkeät eettiset toimintamallit ja säännöt, joiden turvin johtaja toimii. Vaikka ne ovatkin hyvin haastavia tilanteita eettisen johtajuuden näkökulmasta, ne eivät aiheuta johtajille heidän moraalisensa vastaista käyttäytymistä, mikäli ne hoidetaan asianmukaisesti ja avoimesti alusta loppuun asti.

Tutkimuksessa noussut harmaa eettinen vyöhyke on tullut esimiesten haastatteluiden kertomana esille. Harmaalla eettisellä alueella liikutaan silloin, kun toimitaan eettisen ja epäeettisen

rajamaastossa, jolloin toiminta on joko oikein tai väärin. Päätöstentekoa ohjaa silloin oma eettinen koodisto ja moraali, käsitys oikeasta ja väärästä. Monet ongelmat ovat hyvin kompleksisia eikä niiden ratkaiseminen ole helppoa. Yksi merkittävimmäksi harmaan vyöhykkeen eettiseksi ristiriitatilanteeksi johtamistyössä nousi tässä tutkimuksessa arvoriistiriidat esimiehen ja organisaation arvojen välillä. Tämä oli aiheuttanut jopa esimiesten omaehtoisen irtisanoutumisen yrityksestä. Tätä tutkimustulosta tukee myös muut tutkimustulokset, kuten Huhtala ym. (2011), jotka esittivät, että arvoriistiriitoihin liittyvät dilemmat kohdistuivat tyypillisesti johtajan omien arvojen ja organisaation, oman esimiehen tai asiakkaiden arvojen väliseen epäsuhtaan. Lisäksi Ikola-Norrbackan (2011, 97) tutkimuksen mukaan keskeiseksi ulottuvuudeksi nousivat arvot ja eettiset periaatteet, jotka vastaavat organisaation hallinnon arvoja ja eettisiä periaatteita organisaatiokulttuurin osana. Peiponen (2007, 55) yhtyy myös siihen, että julkisessa hallinnossa virkamiehetkin voivat kohdata tilanteita, joissa oma näkemys on erilainen kuin toimintayksikön virallinen kanta. Mitä yhdenmukaisemmiksi arvomaailmat koetaan, sitä harvemmin koetaan myös ristiriitaisia tilanteita oman ja toimintayksikön arvomaailman välillä. Ikola-Norrbacka (2011, 93) huomauttaa vielä, että esimiehellä on myös oma henkilökohtainen arvomaailma, mikä ei voi olla vaikuttamatta johtamistyyliin. Brown ja Treviño (2006) puhuvat tutkimuksessaan vielä siitä, että usein kuitenkin organisaatioissa valitaan työntekijöiksi yksilöitä, joiden arvot ovat samansuuntaisia organisaation arvojen kanssa. Myös työntekijät itse hakeutuvat sellaisiin työpaikkoihin, joiden arvot vastaavat heidän omaa arvomaailmaansa. Tällainen näkökulma ei tullut esiin tässä tutkimuksessa lainkaan.

Epäoikeudenmukaisuuden tunne ja esimiehen epäoikeudenmukainen käyttäytyminen koettiin esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa erittäin negatiiviseksi tekijäksi eettisessä johtajuudessa. Oikeudenmukaisuuden kuvauksissa korostuivat myös Huhtalan ym. (2011) tutkimuksen mukaan henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja esimiehen tasapuolisuus suhteessa alaisiin. Alaiselle on tärkeää, että häntä koskevat hallinnolliset asiat hoidetaan asianmukaisesti ja että alaisia kohdellaan tasapuolisesti (Ikola-Norrbacka 2011, 100). Oikeudenmukainen kohtelevminen työyhteisössä luo luottamusta ja vaikuttaa hyvin paljon työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisesta kohtelusta olivat samaa mieltä sekä esimiehet että työntekijät. Epäoikeudenmukainen kohtelu kuuluu harmaalle eettiselle vyöhykkeelle, koska siinä liikutaan yleensä alueella, jossa toimitaan moraalisesti tai eettisesti väärin.

Peiponen (2007, 57) kirjoittaa selvityksessään julkisen hallinnon etiikasta, että virkamiehet

kohtaavat epäeettisiä tilanteita useimmin henkilöstöjohtamisessa, henkilöstöpolitiikassa sekä asiakassuhteissa. Erittäin harvoin tai ei koskaan epäeettisiä tilanteita esiintyy toimintayksiköiden välisessä yhteistyössä tai oman toimintayksikön sisäisessä työssä. Huhtalan ym. (2011) tutkimuksessa on tullut esiin myös johtajien ristiriitatilanteet, jotka liittyvät henkilöstön vuorovaikutustilanteisiin. Edellä mainitut tutkimukset tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia, sillä esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden käyttäytymiseen työpaikalla joudutaan puuttumaan toisinaan hyvinkin usein. Työntekijöiltä toivotaan myös joustavuutta ja ymmärrystä esimiestä kohtaan. Työntekijällä on usein vaatimuksia työnantajaa kohtaan, mutta joustaminen alaisten toimintatavoissa saattaa muodostaa käytännön haasteita esimiestyöhön eikä se välttämättä suju aina ristiriidattomasti. Ikola-Norrbackan (2011, 97) tutkimuksessa tulee esiin myös, että alaisten toimintatavoissa olisi joustettava, mutta käytännön työn sujuvuus ei aina anna siihen mahdollisuutta. Työn sujuvuuden lisäksi on huomioitava alaisten keskinäisen tasapuolisuus. Joustamisessakin on luotava kaikille yhteiset ja kaikkia koskevat pelisäännöt ja toimintatavat, jotka on hyvä neuvotella koko työyhteisöä koskevin asioina.

Harmaan eettisen vyöhykkeen toimintaan kuuluu tämän tutkimuksen mukaan myös kiire ja resurssien vähäisyys. Vähäiset resurssit aiheuttavat usein kiirettä ja työntekijöille aiheutuu liikaa työtaakkaa, jota he eivät ehdi työaikansa puitteissa hoitaa. Esimiehetkin kokevat työssään kiirettä, mutta esimiehillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviensä määrään sekä työaikoihin kuin työntekijöillä. Vähäiset resurssit ovat johtaneet työuupumukseen ja sen kokeminen tai siihen puuttuminen ovat yksi eettisesti haastavimmista tilanteista johtamistyössä tämän tutkimuksen mukaan. Johtajat kokevat, että heiltä puuttuvat työkalut kyseisen tilanteen kohtaamiseen ja tämä aiheuttaa ahdistuksen tunteita, kun työntekijää ei osata auttaa. Työntekijöiden puolelta johtajalta toivotaan taas ymmärtämistä ja läsnäoloa tällaisessa tilanteessa. Vähäiset resurssit kuuluvat harmaalle alueelle, koska ne on johtamisessa yleensä tahallisesti aiheutettuja oloiloja, joiden myöhemmät negatiiviset seuraukset ovat useimmiten myös johtajan tiedossa.

Esimiehen roolista eettisesti haastavissa johtamistilanteissa tässä tutkimuksessa nousi esiin johtajan välittäminen ja huolenpito, luottamus ja sääntöjen noudattaminen. Välittämiseen ja huolenpitoon alaisistaan sisältyvät ymmärtäminen, kuunteleminen ja keskustelemisen taito. Luottamukseen esimiehen ja työntekijän välillä kuuluu tasapuolisuus, johtajan rehtiys sekä vastuullisuus. Esimiehet itse kokevat, että johtajan on vastattava teoistaan ja hänen tehtäviinsä kuuluu vastuu työntekijöistä ja heidän tekemisistään. Sääntöjen noudattaminen on esimiehen roolissa merkityksellistä

kaikenlaisissa eettisesti haastavissa tilanteissa. Ikola-Norrbackan (2011, 99-100) näkemys tukee myös sääntöjen noudattamista ja johtajan eettistä käyttäytymistä organisaatiossa. Hänen mukaansa eettisesti toimiva esimies on esimerkki alaisilleen. Johtaja osoittaa esimiesroolissaan mallin, jota alaisetkin toiminnassaan noudattavat. Pystyäkseen toimimaan eettisesti esimiehen tulee kokea työn arvot itselleenkin tärkeiksi. Tässä tutkimuksessa esimiehen rooliin liittyen aineistosta nousi samantapaiset merkitykset sekä esimiehiltä itseltään että työntekijöiltä eri toimialoista riippumatta.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet kokivat, että haastaviin johtamistilanteisiin osataan kokemuksen ja iän myötä ottaa etäisyyttä. Esimiehet käyvät keskusteluja oman arvomaailmansa ja itsensä kanssa aina aika ajoin. Haastavista johtamistilanteista ja omasta roolistaan niissä esimiehiä oli jäänyt mietityttämään myös tietyt tilanteet sekä se, kuinka asiat olisi voinut hoitaa toisella tavalla. Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista saada empiiristä tietoa siitä, kuinka esimiesten johtaminen eettisesti haastavissa tilanteissa vaihtelee iän ja elämän tuoman kokemuksen myötä. Lisäksi mielenkiintoista jatkossa olisi tutkia sitä, miten esimiehet ja työntekijät itse jaottelisivat ja määrittelisivät eettiset vyöhykkeet ja poikkeaisivatko eri työosapuolien näkemykset toisistaan. Eettisten vyöhykkeiden jakoa haastavien johtamistilanteiden välillä olisi mielenkiintoista syventää, koska aiheesta ei löydy aikaisempia vastaavia tutkimustuloksia. Mielenkiintoista eettisten alueiden olemassaolosta oli myös se, että se nousi aineistosta esiin useammalta esimieheltä aivan luonnostaan kertomusten yhteydessä. Käsitteenä siitä ei kuitenkaan löydy mitään eksaktia tietoa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen aineisto vastaa tutkimuskysymysten tavoitteita ja tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia eettisestä johtajuudesta ja eettisesti haastavista johtamistilanteista. Erityisesti tässä tutkimuksessa merkityksellistä on haastavien johtamistilanteiden jako vyöhykemallin mukaisesti valkoiseen, harmaaseen tai mustaan eettiseen vyöhykkeeseen. Eettisen johtajuuden merkitys haastavissa johtamistilanteissa on tärkeä aihealue, jossa riittää sekä näkökulmien että tutkimusmenetelmienkin kannalta uusia lähestymistapoja. Empiirinen tutkimus eettisestä johtajuudesta on tärkeää jatkuvien muutosten keskellä, koska eettisellä johtajuudella on laajat vaikutukset niin henkilöstön kuin organisaatioiden liiketoimintatavoitteidenkin kannalta.

Tämän tutkimuksen tulokset alleviivaavat eettisen johtajuuden merkitystä haastavissa johtamistilanteissa. Eettisen johtajuuden periaatteet punnitaan etenkin työyhteisön ristiriitaisissa johtamistilanteissa. Kuten Salminen (2010, 34) toteaa "Eettisesti täydellistä toimintaa on erittäin

vaikea saavuttaa", joten aiheen tutkiminen onkin mielestäni keskeistä myös hyvinvoivan ja tehokkaan työvoiman säilyttämiseksi ja sen myötä myös organisaation menestymisen kannalta.

*Että arvostat itseäsi ja omaa osaamistasi
ja teet samoin myös lähelläsi oleville.*

*Että luot ilmapiirin,
jossa innostus on mahdollista,
nauru tervetullutta
eivätkä kyyneleekään kiellettyjä.*

*Että työpaikallasi
oppiminen on ilo, ei uhka
kysyminen on siunaus, ei synti
muistaminen on aarre, ei kahle.*

-Irja Askola

8 LÄHTEET

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* (2005) 16, 315-338.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2005. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Airaksinen, T. 1991. Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aristoteles 1989. Nikomakhoksen etiikka. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Bass, B. M., & Riggio R. E. 2006. Transformational leadership. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Batie, S., S. 2008. Wicked Problems and Applied Economics. *American Journal of Agricultural Economics*. (2008) 90 (5): 1176-1191.
- Brown, S. K., Bain, P. & Freeman, M. 2008. Employee perceptions of alcohol and drug policy effectiveness: Policy features, concerns about drug testing and key role of preventative measures. *Drugs; education, prevention and policy* (2008) 15, 145-160.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* (2006) 17 (6), 595-616.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 2006. Ethical Leadership. Buckingham: Open University Press.
- Keskinen, A. 2004. Kompleksisuudesta. *Futura* 3, 86–90.
- Clarke, M., & Stewart, J. 2003. Handling the wicked issues. Teoksessa J. Reynolds, J. Henderson, J. Seden, J. Charlesworth & A. Bullman (toim.). *The Managing Care Reader*. London: Routledge. 273–280.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1998. Charismatic Leadership in Organizations. California: SAGE Publications, inc.
- Conklin J. 2005. Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems. Wiley, New York.
- Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G. 2010. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, (2010) Vol. 25, 191-199.
- De Pree, M. 2004. Leadership is an Art. Doubleday.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli,

- R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Feldt, T., Huhtala, M., & Lämsä, A.-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P. Työhyvinvointi ja organisaation menestys (s. 137-154). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Garsten, C., & Hernes, T. 2009. Introduction: dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.), Ethical dilemmas in management. (s. 1–10). New York: Routledge.
- Giorgi, A. 1997. The theory, practise and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, (1997) 28, 235-260.
- Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, (1998) Vol. 76, Issue 6, 93-102.
- Havard, A. 2011. Hyvejohtajuus. 2. painos. Keuruu: Otava.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen -Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huhtala, M., Lämsä A.-M. & Feldt T. 2010. Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka* (2), 6–13. [viitattu 1.12.2013] Saatavissa: www.eben-net.fi.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S., & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 2, 231–247.
- Hyyryläinen, E. & Ikola-Norrbacka, R. 2012. Moraalinen kompleksisuus julkisen johtamisen haasteena: eettisesti haastavat tilanteet ja niihin soveltuvat johtamisstrategiat. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.) Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi. *Acta Wasaensia* 277. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. Vaasan yliopisto, 269-281.
- Häyry, M. 2002. Hyvä elämä ja hyvä käytös: Historiallinen johdatus moraalifilosofiaan. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ikola-Norrbacka, R. 2011. Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O.-P. (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* No 238. Julkisjohtaminen 16, 88-103.
- Jokinen, K. 2008. Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa? Teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.) Tutkijan kirja. Tampere: Vastapaino, 243-250.

- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pesso, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 2006. Ethical Leadership. Buckingham: Open University Press.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.
- Koestenbaum, P. 2002. Leadership. The Inner Side of Greatness. A philosophy for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kreuter, M.W., De Rosa, C., Howze, E.H. & Baldwin, G. T. 2004. Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. Health Education & Behavior. (2004) 31 (4), 441–454.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Lindell J. 2011. Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 30 (1), 56-71.
- Luodeslampi, J. 2005. Etiikka! Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) 2005. Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 145/2005.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.
- Mäenpää, O. 2003. Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Nash, L. L. 1993. Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems. Boston: Harvard Business School Press.

- Niiniluoto, I. & Sihvola, J. (toim.) 2005. Nykyaajan etiikka. Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä. Helsinki: Gaudeamus.
- Northouse, P., G. 2009. Introduction to Leadership: Concepts and Practice. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Northouse, P., G. 2010. Leadership. Theory and practice. Fifth edition. California: SAGE Publications, Inc.
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. 2005. A review of the empirical ethical decision making literature: 1996–2003. Journal of Business Ethics (2005) 59 (4), 375-413.
- Parzefall, M-R. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa Seeck, H. (toim.) Kriisit ja työyhteisöt -kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37.
- Peiponen, M. 2007. Arvot virkamiehen arvossa. Selvitys virkamiesetiikan nykytilasta. Valtionvarainministeriön julkaisu 4/2007. [verkkodokumentti] [viitattu 30.4.2014] Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20070614Arvotv/Arvot_virkamiehen_arjessa.pdf
- Pfeffer, J. 1997. New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects. New York: Oxford University Press. [verkkokirja] [viitattu 2.11.2013] Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10085429&p00=directions%20organization>
- Pfeffer, J. 1998. Seven Practises of Successful Organizations. California Management Review (1998) 40:2, 96-124.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 2005. Etiikanteorioita. Tampere: Gaudeamus.
- Poijula, S. & Ahonen, R. 2007. Irtisanotut. Menetys, muutos ja selviytyminen. Helsinki: Kirjapaja.
- Rawls, J. 1999. A Theory of Justice. Cambridge: Harvard University Press.
- Rittel, H & Webber, M. 1973. Dilemmas in General Theory of Planning. Policy Sciences (1973) 4:2, 155-169. [verkkolehti][viitattu 3.12.2013.] Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730#page-1>.
- Robinson, S. & Rousseau, D. 1994. Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. Journal Of Organization al Behaviour (1994) 15 (3), 245–259.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö -johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen P., Vartola, J. & Vuori, J (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus. -mistä, mitä, minne? Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Salminen, A. & Ikola-Norrbacka, R. 2009. Kuullaanko meitä. Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Silverman, D. 2011. Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research. 4th edition. London: Sage.
- Sinkkonen, M. & Laulainen, S. 2010. Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti. Janus 3. Vol 18. 225-242.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. Management Decision, (2001) Vol. 39 (7).
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.
- Tiittula, L. & Ruusuvaara J. (toim.) 2005. Haastattelu -Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, P. 2012. Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa Hyyryläinen, E. (toim.). Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. Hallintotieteet 1.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla -kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Varto, J. 1995. Fenomenologinen tieteen kritiikki. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Viinamäki, O-P. 2009. Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: analyysissa eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/09, 163-175 [verkkolehti][viitattu 22.3.2013]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1501743>.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yukl, G. 2009. Leadership in Organization. Seventh edition, Global edition. New Jersey: Upper Saddle River.

Muut lähteet

Etene-julkaisuja 1: Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. 2001 [verkkopublication][viitattu 21.3.2014]. Saatavissa: http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2003. Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet. verkkodokumentti [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/ohjeet-ja-julkaisut/ammattieettisi%C3%A4-ohjeistuksia>

Valtionvarainministeriö 6/2004. Arvot arkeen. Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän johtopäätökset. Työryhmämuistio [verkkodokumentti] [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa:http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinailaitos/76688/76691_fi.pdf.

Hallintolaki 6.6.2003/434. [verkkodokumentti] [viitattu 9.11.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

Haastattelukysymyksiä:

Taustakysymyksiä:

- Kerro taustasi (ikä, koulutus, ammatti, työpaikka, työkokemus)
- Kerro työstäsi

1. TEEMA: Käsitys eettisestä johtajuudesta

Apukysymyksiä:

- Miten ymmärrät eettisen johtajuuden?/ oma määrittely eettisestä johtajuudesta/ Millainen on mielestäsi eettinen johtaja?
- Mihin arvoihin johtaminen perustuu?
- Millainen johtaminen on mielestäsi hyvää johtamista? /Mitä ominaisuuksia hyvältä johtajalta vaaditaan? Mitkä asiat ovat tärkeitä johtamisessa?

2. TEEMA: Haastavat johtamistilanteet

Apukysymyksiä:

- Millaisia eettisesti haastavia johtamistilanteita/ristiriitoja olet kokenut työelämässä?
- Miten eettisesti haastavat johtamistilanteet on ratkaistu?
- Miten johtamistilanne vaikuttaa mielestäsi siihen, miten johtamista toteutetaan?

3. TEEMA: Johtajan rooli eettisesti haastavissa johtamistilanteissa

Apukysymyksiä:

- Miten eettisesti haastavat ristiriitatilanteet ovat vaikuttaneet sinuun?
- Mitä tekisit nyt toisin, jos joutuisit samaan tilanteeseen?
- Kuinka merkittävä on johtajan rooli haastavissa tilanteissa työelämässä?

4. Muita ajatuksia liittyen eettiseen johtajuuteen tai eettisesti haastaviin johtamistilanteisiin